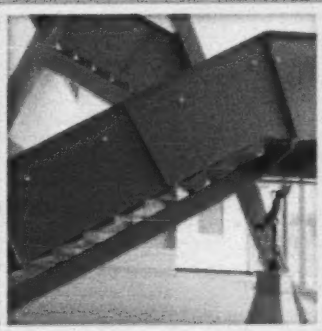


CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE RAPPORT ANNUEL 2004-2005

Canada

Construction de Défense Canada (CDC) est une société d'État ayant pour mandat de fournir des services de passation et de gestion de marchés de construction ainsi que des services connexes liés à l'infrastructure pour appuyer la défense du Canada. Le principal bénéficiaire des services de CDC est le ministère de la Défense nationale (MDN). La Société offre notamment les services suivants :

- Passation de marchés
- Gestion de marchés
- Services environnementaux
- Gestion des installations
- Service de soutien technique
- Soutien à la gestion de projets
- Soutien aux opérations en déploiement

Siège social
Construction de Défense Canada
Édifice Constitution Square
350, rue Albert, 19e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0K3

Région de l'Atlantique
Construction de Défense Canada
3, promenade Spectacle Lake, pièce 230
Dartmouth (Nouvelle-Écosse) B3B 1W8

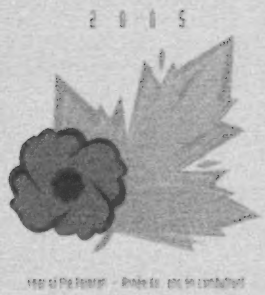
Région du Québec
Construction de Défense Canada
(Village olympique – Pyramide ouest)
5199, rue Sherbrooke, bureau 2700
Montréal (Québec) H1T 3X2

Région de l'Ontario
Construction de Défense Canada
Édifice Howard Maitland
780, rue Midpark, pièce 205
Kingston (Ontario) K7M 7P6

Région de l'Ouest
Construction de Défense Canada
210-13220 St. Albert Trail
Edmonton (Alberta) T5L 4W1

Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

CDC·DCC



Le gouvernement du Canada a déclaré 2005 l'Année de l'ancien combattant, une période particulièrement chargée de signification, car elle marque le 60e anniversaire de la fin de la Seconde Guerre mondiale. CDC se joint à tous les Canadiens et Canadiennes pour rendre hommage à ces anciens combattants et se souvenir de la contribution qu'ils ont apportée et du sacrifice qu'ils ont fait.

www.cdc-dcc.gc.ca

Mission

La mission de Construction de Défense Canada (CDC) consiste essentiellement à fournir des services de passation et de gestion de marchés, ainsi que des services connexes de qualité supérieure, efficients et en temps opportun, en appui au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes (FC) dans le développement et la gestion à long terme de l'infrastructure liée aux installations. CDC apporte ensuite son soutien à la livraison en temps opportun de projets et d'approvisionnements définis à d'autres ministères et organismes gouvernementaux, et ce, conformément à son mandat.

Vision

Construction de Défense Canada souhaite devenir le chef de file de la prestation de solutions novatrices qui offrent une valeur ajoutée à son client, ainsi que favoriser le perfectionnement de ses employés et apporter une contribution significative à son industrie.

Valeurs

Dévouement

CDC se consacre à répondre aux besoins du ministère de la Défense nationale en matière d'infrastructures.

Depuis plus d'un demi-siècle, les employés de CDC s'acquittent de cette mission de façon fiable et diligente.

Équité

CDC traite son client, ses partenaires contractuels et ses employés de manière équitable et conforme à l'éthique, en préconisant le respect mutuel et le professionnalisme dans la poursuite des intérêts communs de toutes les parties.

Compétence

CDC a créé un milieu de travail dynamique, où les qualifications, l'expérience et l'expertise des employés sont centrées sur l'élaboration de solutions innovatrices adaptées aux besoins du client.

Principes directeurs

À titre de société d'État, CDC vise l'exécution des principes directeurs ci-après en ce qui a trait à la gouvernance et au leadership, à la prestation de services, aux relations avec les intervenants, de même qu'aux services de gestion et de soutien :

1. assurer la viabilité à long terme de la Société grâce à une gestion financière éclairée et à une prestation de services efficiente et efficace au sein du MDN;
2. adopter des pratiques de gestion qui favorisent une prestation de services innovatrice et à valeur ajoutée;
3. gérer de façon éthique, équitable et professionnelle les relations avec l'industrie et les organisations, ainsi que les relations contractuelles;
4. maintenir la souplesse nécessaire de la structure, des politiques et des systèmes pour accomplir la mission organisationnelle, et ce, malgré les circonstances et les besoins changeants;
5. mener les activités de façon à protéger le milieu naturel;
6. maintenir des pratiques de gestion des ressources humaines qui protègent et favorisent le bien-être des employés, de même que leur développement personnel et leur perfectionnement professionnel;
7. se conformer à toutes les obligations légales et réglementaires et à toutes les règles et lignes directrices gouvernementales;
8. prendre des décisions et gérer les risques au mieux des intérêts de l'État.

Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

CDC·DCC

Conseil d'administration
Board of Directors

Le 30 juin 2005

L'honorable Scott Brison, député
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Chambre des Communes
Ottawa (Canada)
K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

J'ai le plaisir de vous présenter, au nom du conseil d'administration, le rapport annuel de Construction de Défense (1951) Limitée pour l'exercice terminé le 31 mars 2005. La présentation de ce rapport vise à remplir les obligations du conseil concernant la régie de la Société et celles prévues à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La mission de la Société consiste à aider le ministère de la Défense nationale à répondre à ses besoins en matière d'opérations, de construction et de gestion d'installations, ainsi qu'à apporter son soutien à la livraison en temps opportun de projets de défense et d'approvisionnements aux autres ministères et organismes gouvernementaux, et ce, conformément à son mandat.

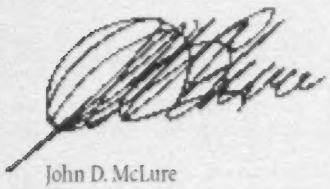
À titre de société d'État, nous demeurons conscients de la nécessité de maintenir une transparence dans la conduite de nos activités. Bien que la Société soit une organisation mature, elle cherche constamment des moyens d'améliorer et de réviser les éléments de ses procédures de gouvernance, ainsi que les façons d'améliorer le flot de communication vers ses intervenants. Dans notre rôle de fournisseur de services, nous répondons aux besoins de notre client et, à titre de société d'État, nous sommes responsables devant le Parlement, par votre entremise, à titre de ministre responsable de la Société.

Comme il se doit, le présent rapport comprend également les états financiers de la Société pour la période du 1er avril 2004 au 31 mars 2005. Ces états financiers ont été vérifiés par la Vérificatrice générale du Canada.

Le conseil d'administration et la haute direction de la Société demeurent déterminés à tirer parti des succès passés et se tiennent prêts à relever les nouveaux défis qui se présenteront.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma considération distinguée.

Le président du conseil d'administration,



John D. McLure

Constitution Square, 350, rue Albert, 19e étage, Ottawa, Canada K1A 0K3 (613) 998-9548 Téléc. : (613) 998-1061
Constitution Square, 350 Albert Street, 19th Floor, Ottawa, Canada K1A 0K3 (613) 998-9548 Fax: (613) 998-1061

Canada

TABLE DES MATIÈRES

Points saillants de 2004-2005 ..... **4**

Message du président du conseil d'administration **6**

Message du président **7**

Profil de la Société **8**

Cadre d'exploitation 2004-2005 ..... **14**

Prestation de services **16**

Services des marchés 16

Opérations 18

Points saillants en matière de prestation de services 21

Gouvernance **24**

Conseil d'administration de CDC 26

Gestion des risques 27

Organisation **28**

Équipe de direction 29

Équipe de gestionnaires supérieurs 30

Ressources humaines 31

Prix et reconnaissance 34

Commentaires et analyse de la direction **35**

Compte rendu des initiatives stratégiques pour 2004-2005 35

Résultats financiers 38

Perspective d'avenir 44

États financiers 2004-2005 ..... **46**

POINTS SAILLANTS DE 2004-2005

Volume d'activités

Dépenses liées aux marchés – 477 902 000 $

Le volume des dépenses liées aux marchés du client demeure à peu près au même niveau que l'année dernière.

Recettes liées aux services – 34 641 000 $

Les recettes liées aux services ont augmenté de 18 % par rapport à l'année dernière en raison à la demande accrue de services à valeur ajoutée sur le plan des services environnementaux, du soutien à la gestion de projets, de la mise en service et de la gestion des installations.

Nombre d'entrepreneurs et d'experts-conseils utilisés – 1 352

CDC a recours à des pratiques professionnelles ouvertes et équitables, et favorise la concurrence sur le marché. Au cours de l'exercice 2004-2005, CDC a fait affaire avec 1 352 entreprises différentes.

Les nouveaux locaux du 2e Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry (2 PPCLI) à Shilo (Manitoba) ont été inaugurés en novembre 2004. CDC a assuré la gestion du marché de ce projet de conception-construction évalué à 40 millions de dollars et qui a été exécuté en 16 mois.

Qualité

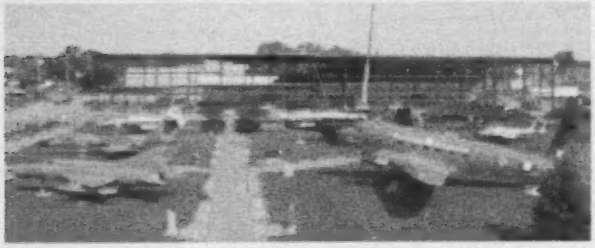
Niveau de satisfaction de la clientèle – 97,3 %

Tout au long de l'année, CDC tient des réunions avec chacun de ses groupes de clients afin de recueillir une rétroaction quant à son rendement général. En 2004-2005, l'indice de satisfaction de la clientèle a légèrement augmenté, et demeure constant depuis quelques années.

Amélioration continue, innovation et élaboration d'une vision stratégique des ressources humaines sont les principaux sujets qui ont été abordés lors de la séance de planification d'entreprise qui a eu lieu en septembre 2004. Dans le cadre du processus de planification annuelle de CDC, les cadres supérieurs se sont réunis à Ottawa pendant deux jours.

Le nouveau bâtiment du mess et de logement des officiers mariniers à la BFC Halifax a été achevé à la fin de l'année. Photo prise à l'occasion de l'ouverture (de gauche à droite) l'honorable Myra A. Freeman, lieutenant-gouverneure de la Nouvelle-Écosse; l'honorable Scott Brison, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux; son honneur Lawrence A. Freeman; et Ross Nicholls, président de CDC. Il s'agit du premier bâtiment du MDN à être certifié par le Conseil du bâtiment durable du Canada en vertu du système de cotation des bâtiments écologiques du Leadership in Energy and Environmental Design (LEED). CDC a fourni à cet effet des services spécialisés de passation de marchés, de gestion de marchés et de mise en service.

Le Musée commémoratif de l'Aviation royale du Canada (ARC) à Trenton (Ontario) s'est adressé à CDC pour obtenir des services de passation et de gestion de marchés pour sa Phase 1 d'agrandissement réalisée au coût de 3,5 millions de dollars en mars 2005. Le musée est totalement autonome dans ses opérations et, bien qu'il soit affilié au MDN, il constitue un organisme de bienfaisance enregistré dont l'administration ne relève pas du gouvernement. Cet agrandissement a été financé en partie par une subvention SuperBuild de l'Ontario.



Taux de réussite de la passation de marchés – 99,5 %
CDC reconnaît le temps et les efforts que l'industrie consacre à la préparation et à la présentation des soumissions. Afin de réduire le risque d'échec d'une initiative de passation de marchés, CDC effectue une sélection préliminaire de tous les projets afin d'éliminer les situations qui pourraient entraîner l'échec de l'appel d'offres. Les prix de soumission dépassant le budget disponible représentent la raison la plus fréquente qui explique que les appels d'offres ne se traduisent pas par l'adjudication d'un marché.

Nombre d'incidents environnementaux – 0
Nombre d'incidents liés à la sécurité – 8
CDC signale les incidents environnementaux qui se sont produits à la suite d'activités liées à la gestion, aux procédures ou aux politiques. Aucun incident de ce type n'a dépassé la norme établie l'an dernier. En 2004-2005, le temps perdu par les employés de CDC à la suite d'accidents en milieu de travail totalise 70 heures, soit une mince fraction du nombre total des heures travaillées.

Valeur des réclamations contractuelles à la fin de l'exercice financier – 6 301 000 $
À la fin du dernier exercice, le nombre d'actions en justice en cours se chiffrait 18, soit une valeur de 6,3 million de dollars. Il s'agit d'une augmentation de 2,9 million de dollars par rapport à l'an dernier par suite de contestations judiciaires soulevées par des soumissionnaires non retenus.

Efficacité

Taux d'utilisation – 72,9 %
Au cours des cinq dernières années, le taux d'utilisation est demeuré plutôt stable, allant de 72,9 % à 73,4 %. Cette mesure du nombre d'heures consacrées à la prestation de services facturables sous forme de proportion du total d'heures des employés peut servir de point de référence positif par rapport aux entreprises du secteur privé dans l'industrie du génie.

Multiplicateur des frais de personnel direct (MFPD) – 1,52
Ce chiffre représente le facteur par lequel les coûts de rémunération directe (y compris les avantages sociaux et les absences et congés rémunérés) sont multipliés afin d'établir les taux de facturation, qui, à leur tour, sont utilisés pour recouvrer tous les frais d'exploitation.

Ressources humaines

Nombre d'employés à la fin de l'exercice financier – 405
La taille de l'effectif de CDC a augmenté de 16,5 % comparativement à l'année précédente, par suite de l'augmentation de la demande de service des clients. Depuis les trois dernières années, l'effectif de CDC a augmenté de 52 %.

Taux de conservation de l'effectif – 93,9 %
Cette année, le roulement volontaire du personnel était très bas, se situant dans l'objectif de 90 %. En dépit d'une faible diminution par rapport au taux de l'an dernier qui était de 95,7 %, cette valeur de conservation suit une tendance pluriannuelle à la hausse.

Nombre d'employés reconnus pour leur service dans les théâtres d'opérations des FC – 5
Ces employés ont accepté de relever le défi de servir le Canada outre-mer en apportant leur soutien aux opérations déployées du MDN. Ils ont été officiellement reconnus en 2004-2005 et ont reçu soit la Médaille pour services généraux, soit la Médaille de l'OTAN et la Médaille canadienne du maintien de la paix.

La transparence des activités fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise de CDC, qui respecte la lettre et l'esprit de la Loi sur l'accès à l'information. En 2004-2005, Danielle Richer, coordonnatrice de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels, auprès de CDC, a traité 25 demandes d'accès à l'information : 3 demandes provenaient des médias, 12 d'entreprises, 10 du grand public et 15 demandes de consultation provenaient d'autres ministères fédéraux.

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au nom du conseil d'administration de Construction de Défense Canada (CDC), je suis heureux de vous faire part du rendement impressionnant de la Société en 2004-2005. CDC a connu de grandes réalisations dans un certain nombre de domaines, notamment des améliorations dans l'ensemble de la productivité et l'augmentation continue des services par rapport à l'exercice 2003-2004. Au fur et à mesure que les demandes de notre client augmentent, la Société continue de connaître une croissance marquée sur le plan de la fonction principale de gestion de marchés, ainsi que dans un certain nombre de secteurs spécialisés, en particulier, les gammes d'activités de soutien à la gestion de l'environnement et à la gestion de projets.

Notre défi demeure de savoir comment miser sur le succès que nous avons connu ces dernières années et, de fait, depuis que CDC a été incorporée en 1951. L'examen continu, imposé par les instances supérieures du gouvernement, du rôle et du bon fonctionnement des organismes de la fonction publique exige de CDC qu'elle maintienne des services de qualité supérieure tout en continuant à rechercher les possibilités d'en accroître l'efficacité. La haute direction de la Société est constamment à la recherche de moyens de contrôler les coûts, d'améliorer la productivité et d'accroître la qualité, tout en veillant à ce que le perfectionnement et le bien-être de tous les employés soient maintenus. Je suis persuadé que nous sommes en bonne position pour atteindre ces objectifs. Afin de poursuivre sur notre lancée, le conseil d'administration estime que la Société doit continuer à se concentrer sur la raison d'être de la Société – notre mission et nos clients. Pour ce faire, la direction accorde une grande importance au maintien des relations efficaces à long terme avec le client, la communauté de défense canadienne, l'industrie de la construction et les autres intervenants. C'est bien grâce à ces partenariats que la capacité de la Société à jouer un rôle de soutien clé dans la défense du Canada est possible. C'est pour ces raisons que CDC demeure en bonne position pour réaliser encore plus au cours de l'année qui s'amorce.

Dans une perspective de gouvernance, je suis heureux de faire remarquer que cette facette de nos activités continue d'être un des points forts de la Société. L'année écoulée nous a très clairement indiqué que les organismes du secteur public, notamment CDC, doivent effectuer leurs opérations et remplir leurs rôles en matière de politique générale d'une manière très différente de celle des dernières années. Les efforts du gouvernement en vue de rehausser le niveau de rigueur et de responsabilité des sociétés d'État placeront de nouvelles exigences sur le conseil d'administration et ses activités. Nous avons commencé à répondre à bon nombre de ces nouvelles exigences par plusieurs initiatives mises en œuvre au cours de l'année écoulée. Collectivement, le conseil d'administration et la haute direction appuient fortement ces nouvelles initiatives et travailleront avec le gouvernement pour veiller à leur mise en œuvre au cours du prochain exercice.

Sur une note plus personnelle, je tiens à remercier mes collègues du conseil d'administration, l'honorable Stewart McInnes, Nancy Penner, Karen Ellis, Jean-Claude Garneau et Ross Nicholls, de la conscience professionnelle dont ils ont fait preuve et des conseils qu'ils ont su prodiguer au cours du dernier exercice. En ces temps de changements, leur dévouement à l'égard de la Société et de ses objectifs est des plus apprécié. Cette équipe offre un leadership compétent, une vaste gamme d'expériences et un engagement à mener à bien nos activités conformément aux valeurs qu'attendent les Canadiennes et les Canadiens. Le conseil d'administration joue un rôle clé en guidant la direction stratégique de la Société et supervise l'exécution de nos attentes par la haute direction. Notre expertise collective dans les secteurs de la construction, de la gouvernance, du droit, de la politique générale, des finances et de la gestion aide à guider nos entretiens sur diverses questions qui touchent la gestion quotidienne de CDC.

Pour terminer, au nom du conseil d'administration, je tiens à transmettre nos sincères félicitations aux 400 employés, et plus, de CDC, sur lesquels repose le succès même de la Société. Ils continuent de maintenir et d'appliquer les valeurs et les idéaux de la Société dans les bases, les escadres et les stations d'un océan à l'autre, et jusque dans le Grand Nord, et ils apportent leur soutien aux opérations déployées à l'étranger, dans certains des endroits les plus dangereux du monde. C'est par leurs connaissances, leur expérience et, surtout, leur engagement à l'égard de la mission de la Société, que CDC continue de fournir une valeur significative aux Forces canadiennes, au ministère de la Défense nationale et aux Canadiennes et Canadiens.

Le président du conseil d'administration,

John D. McLure

MESSAGE DU PRÉSIDENT

L'exercice financier 2004-2005 a marqué 12 autres mois de performances exceptionnelles dont ont fait preuve la direction et le personnel de la Société, tandis que CDC poursuivait sa remarquable croissance. L'offre de niveaux de soutien encore plus élevés au ministère de la Défense nationale (MDN) et aux Forces canadiennes (FC) est signe que la Société réalise sa mission principale en fournissant chaque année davantage de services à valeur ajoutée, de sorte que les Forces puissent se concentrer sur leurs activités militaires essentielles.

Toutes nos mesures clés de performance opérationnelle indiquent que la rapidité et la qualité des services sont maintenues ou améliorées. Le plus important peut-être est que nous avons été capables de mettre en œuvre les programmes d'infrastructure et environnementaux du MDN de sorte que la Société a pu atteindre un taux de satisfaction du client de 97,3 %. Au fur et à mesure que la gamme de services offerts par la Société devenait plus variée et plus complexe, la Société a entrepris proactivement de transformer son modèle de prestation de services, d'une structure régionale à une structure fondée sur la compétence fonctionnelle. Ceci améliorera la qualité et la réactivité du service par une meilleure gestion des compétences spécialisées.

Le nombre d'employées de CDC dépasse maintenant les 400, soit le double de ce qu'il était il y a sept ans. La gestion de l'augmentation de la demande de services à CDC est un des plus grands défis que la Société devra relever. Une de nos réponses stratégiques à ce défi en 2004-2005 a été d'amorcer la conception d'un nouveau cadre de formation et de perfectionnement destiné à favoriser l'orientation et l'avancement professionnel de tous les employés. La Société a porté une attention toute particulière à former les nouveaux employés à l'histoire de CDC, à ses valeurs, à son éthique et à ses attentes en matière de gestion. En plus, des modules de formation personnalisés liés aux domaines de connaissances essentielles ont été développés.

Les revenus provenant de la rémunération des services en 2004-2005 ont augmenté de 18 % par rapport à l'exercice précédent, pour atteindre 34,6 millions de dollars. En même temps, les coûts d'exploitation et d'administration, exprimés en pourcentage des revenus, ont diminué d'environ 3 % comparativement à l'exercice 2003-2004, ce qui est une réalisation remarquable. Une partie de cette diminution du coût unitaire des services sera réinvestie dans les systèmes d'information, la technologie et les ressources. Toutefois, la combinaison de l'accroissement des revenus et de la diminution des dépenses a permis à la Société de maintenir ses taux de facturation lors du prochain exercice aux niveaux de 2004-2005. Avec le niveau anticipé de demande de services, cela représente une économie de un million de dollars pour le MDN en 2005-2006, une retombée très tangible de la confiance que le Ministère témoigne à la Société.

Je tiens à remercier tous les employés et mon équipe de gestion pour leur contribution au succès de cette année, tandis que nous envisageons une autre année 2005-2006 active et pleine de défis pour la livraison de projets de défense, à titre de partenaires stratégiques du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.

Le président et premier dirigeant,

Ross Nicholls, ing.

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

Cadre juridique

Construction de Défense (1951) Limitée a été créée en 1951 par lettres patentes délivrées en vertu d'une clause de la *Loi sur la production de défense*, et a été intégrée conformément à la *Loi sur les compagnies* de 1934. Elle a été autorisée à poursuivre ses activités sous le régime de la *Loi sur les sociétés commerciales canadiennes* de 1978. La Société, aussi connue sous le nom de Construction de Défense Canada (CDC), rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

Mandat

Le mandat de CDC, défini dans ses lettres patentes, la charge de fournir un large éventail de services relatifs aux installations en temps opportun, dans le cadre de projets ou des approvisionnements pour la défense. Ces services sont mis en œuvre pour appuyer les objectifs du ministère de la Défense nationale (MDN), des Forces canadiennes et du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sécurité nationale et à la protection des intérêts du Canada. Ce mandat a fait l'objet d'un examen par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et a été reconduit tel quel en 2001. Le MDN et CDC ont signé en mai 2001, un nouveau protocole d'entente (PE) actualisant les conditions de leur relation.

Alors qu'autrefois les activités de CDC se concentraient sur les services liés à la construction, d'autres activités à valeur ajoutée, telles que le soutien à la gestion de projets, les services environnementaux et les services de soutien opérationnel, représentent depuis dix ans une part importante de son offre de services. Le PE signé avec le MDN reconnaît la souplesse accrue de CDC dans la prestation de services uniques, hors de la portée habituelle de la passation de marchés, de la gestion de marchés et du soutien à la gestion de projets.

Historique

CDC a été créée en 1951 pour répondre au besoin du gouvernement du Canada de développer l'infrastructure de la défense nationale. Elle a depuis joué un rôle important dans des projets qui ont contribué à façonner l'histoire canadienne : la construction du Réseau d'alerte avancé (ou réseau DEW) dans l'Arctique en réponse aux menaces du temps de la guerre froide; le développement rapide des bases militaires au Canada et le développement de l'infrastructure militaire en France et en Allemagne dans le cadre de l'engagement du Canada au sein de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN).

En raison de son expertise dans la réalisation de projets de la défense, CDC a été appelée dans le passé à aider d'autres organismes publics à gérer des programmes de construction, y compris ceux du pipeline transcanadien et de l'Exposition universelle de 1967 (Expo 67). De même, elle a appuyé les objectifs de la politique stratégique de défense du Canada en réalisant des projets d'aide internationale comme la construction d'exploitations hydroélectriques en Asie méridionale et d'écoles dans les Antilles. Plus récemment, CDC a participé étroitement aux programmes du MDN en matière de rationalisation, de consolidation et de délocalisation des unités opérationnelles et de déclassement des installations redondantes.

De plus, la Société a répondu aux demandes grandissantes pour d'autres services liés à l'infrastructure en élaborant et en offrant une expertise dans un certain nombre de disciplines, y compris la gestion de l'environnement et des installations. En 2000, CDC a commencé à fournir des services de gestion de projets et de passation de marchés pour les opérations déployées des Forces canadiennes. Depuis, la Société a offert un soutien au personnel sur place en Bosnie-Herzégovine et à Kaboul, en Afghanistan.

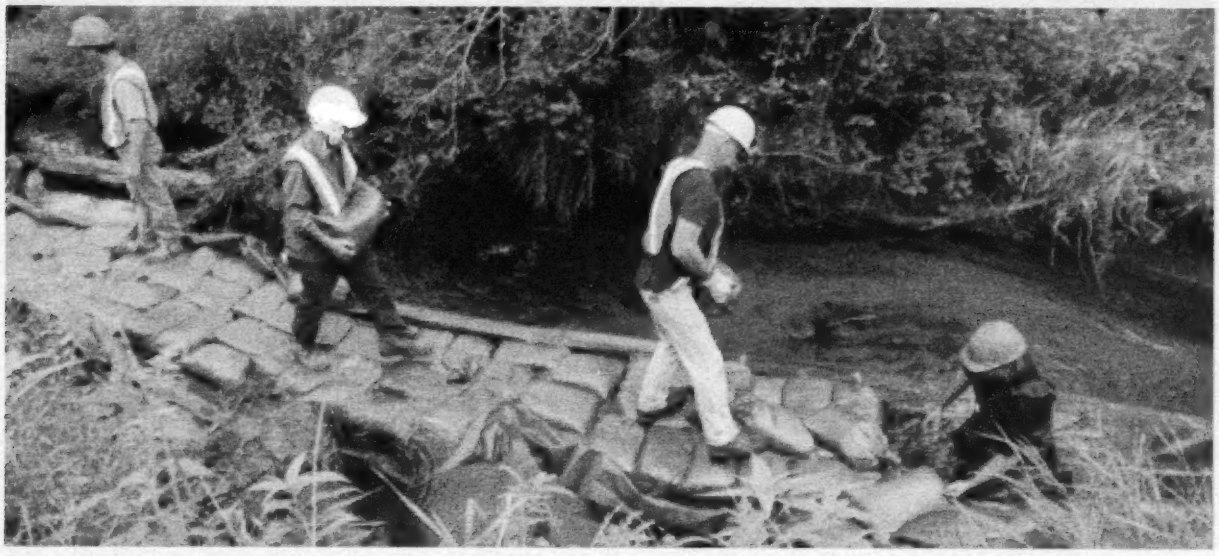
Principales fonctions

CDC joue un rôle important en ce qui a trait à la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans le soutien aux objectifs de la politique de défense du Canada. L'énoncé de principes du ministère de la Défense nationale (MDN) appelé *Fierté et influence : notre rôle dans le monde* porte sur cinq principaux domaines : l'environnement de la sécurité internationale, la vision des Forces canadiennes, la protection du Canada, des Canadiennes et des Canadiens, le contexte de défense de l'Amérique du Nord et la contribution du MDN à un monde plus sûr et plus sécurisé.

CDC est fortement engagée dans ces domaines pour soutenir le MDN. En 2004-2005, la Société a fourni des services et un personnel de soutien aux opérations déployées en Afghanistan et, par le passé, elle a également offert des services en Bosnie-Herzégovine. Au Canada, CDC entretient une relation de longue date avec l'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC), dont le principal objectif est de répondre aux besoins en matière de logement des familles de militaires, un facteur important touchant la vie quotidienne du personnel militaire. Certains grands projets de CDC, notamment la modernisation et l'assainissement du Réseau d'alerte avancé, ont eu un lien direct avec les systèmes de défense de l'Amérique du Nord. Dans le monde de l'après-onze-septembre, CDC se tient prête à soutenir le MDN et le gouvernement du Canada

Des entrepreneurs installent à la BFC Greenwood un batardeau pour détourner les eaux de la rive nord du ruisseau Lower Zeke afin de permettre la réalisation de travaux de restauration du site.

CDC a assuré la coordination du marché dans le cadre de ce projet et a veillé à ce que tous les travaux soient exécutés conformément aux règlements en matière d'environnement.



du mieux qu'elle peut en fournissant son expertise en matière de services de défense afin de contribuer à un monde plus sûr et plus sécurisé.

CDC joue un rôle important en ce qui a trait à la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans des domaines directement liés aux exigences du gouvernement en matière de passation de marchés. Par exemple, dans la conduite de ses activités, CDC offre un large accès aux possibilités d'affaires et favorise la concurrence par l'utilisation qu'elle fait de MERX, le système électronique d'appels d'offres officiel du secteur public du Canada. En attribuant 99 % des marchés par voie d'adjudication publique, CDC favorise l'égalité des chances des entreprises canadiennes. La protection des intérêts des Canadiennes et Canadiens demeure primordiale, et CDC fait preuve de responsabilité financière dans l'adjudication et la gestion de marchés financés par les fonds publics.

Le processus concurrentiel stipule que CDC attribue les marchés au soumissionnaire conforme offrant les plus bas prix. CDC se conforme pleinement aux accords commerciaux nationaux et internationaux et tient compte de ceux-ci dans ses processus de passation de marchés, en particulier pour les marchés assujettis à l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et à l'Accord sur le commerce intérieur (ACI).

CDC appuie les objectifs des politiques fédérales en ce qui a trait à la *Loi sur les langues officielles*, et s'efforce d'offrir des services bilingues dans tous ses bureaux, s'il y a lieu. Elle résout rapidement le peu de plaintes qu'elle reçoit au titre de la *Loi sur les langues officielles*.

La transparence des activités fait partie intégrante de la stratégie globale de CDC qui respecte la lettre et l'esprit de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Au cours de l'exercice 2004-2005, CDC a répondu à 25 demandes d'accès à l'information du grand public et à 15 demandes de consultation de ministères fédéraux. La plupart de ces demandes provenaient d'intervenants qui souhaitaient voir des documents liés aux attributions de marchés.

CDC se conforme à toutes les lois et réglementations liées à la protection de l'environnement, notamment la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement*. Le projet de restauration du sol contaminé à l'emplacement de radar à longue portée du Système d'alerte du Nord à Saglek (Labrador) achevé en septembre 2004, est un projet qui a permis de démontrer l'expertise environnementale de la Société. Un autre projet, le bâtiment du mess et de logement des officiers mariniers à Halifax, a été achevé à la fin de l'année. Il s'agit du premier bâtiment du MDN à être certifié par le Conseil du bâtiment durable du Canada en vertu du système de cotation des bâtiments écologiques du *Leadership in Energy and Environmental Design* (*LEED*), et CDC a fourni les services spécialisés de gestion de marchés.

Principal client de CDC – le ministère de la Défense nationale

Du point de vue opérationnel et administratif, CDC traite avec bon nombre d'organismes au sein du MDN. Le groupe Infrastructure et environnement (IE) du quartier général de la Défense nationale (QGDN) est le principal point de contact en ce qui concerne le programme d'immobilisations et les programmes environnementaux gérés par l'administration centrale du MDN. CDC collabore beaucoup avec les chefs d'état-major des Forces maritimes, de l'Armée de terre et de la Force aérienne, principalement aux niveaux des bases, des escadres et des stations, étant donné qu'ils ont la responsabilité de leurs propres programmes de construction et d'entretien. Enfin, CDC passe des marchés de services ou fournit elle-même des services de consultation, des services de construction et des services environnementaux pour le compte d'un certain nombre d'organismes plus petits au sein du MDN, dont l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes (ASPFC), l'Agence du logement des Forces canadiennes (ALFC), Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC), le Bureau du Système d'alerte du Nord (BSAN), le personnel des opérations de génie conjointes au plan national (J3 Génie) et les forces de l'OTAN ayant des établissements au Canada. Comme d'autres ministères et organismes gouvernementaux assument certains rôles dans l'environnement de défense en constante évolution du Canada, CDC répond aux demandes de soutien dont la portée est inhérente à son mandat.

La mairesse de Cold Lake, Hansa Thaleshvar (à gauche), et le colonel commandant de la 4e Escadre Cold Lake, C.S. Sullivan (à droite), inaugurent le Centre de loisirs Northern Spirit, le 24 septembre 2004. Il s'agit d'un projet de conception-construction de 4 millions de dollars dont les services de passation de marchés, de gestion de marchés et de mise en service ont été assurés par CDC.

Les employés de CDC interagissent tous les jours avec des entrepreneurs sur les chantiers. L'an dernier, CDC a fait affaire avec 1 352 entreprises différentes.

Entrepreneurs et experts-conseils

Même si CDC crée de la valeur pour les citoyens canadiens, elle ne fournit pas de services directement au grand public. Ce sont plutôt les experts-conseils et les entrepreneurs du secteur privé qui constituent le « public » spécialisé auquel CDC a affaire. Voilà pourquoi il importe que tous et chacun chez CDC soient au courant de ce qui se passe dans l'industrie.

Les employés de CDC interagissent tous les jours avec des entrepreneurs sur les chantiers. Toutefois, des échanges fréquents et plus formels ont lieu avec l'Association canadienne de la construction (ACC) et avec les associations provinciales de la construction.

Ces échanges permettent à CDC de suivre l'évolution de l'industrie et de mettre une bonne dose de réalisme dans les relations qu'elle entretient avec ses entrepreneurs. CDC demeure en contact avec le secteur des assurances, pour connaître les tendances en matière de gestion des risques, et avec le secteur des cautionnements pour connaître les nouveautés en ce qui a trait aux garanties contractuelles. Des représentants de CDC continuent de faire partie de comités et d'entretenir des relations avec des groupes tels que l'Association des ingénieurs-conseils du Canada (AICC), l'Institut royal d'architecture du Canada (IRAC), le Conseil canadien des marchés publics (CCMP) et l'Institut canadien de design-construction (ICDC). Il est essentiel pour CDC de se tenir au courant des normes de l'industrie pour pouvoir fournir ses services. Elle encourage donc ses employés à maintenir et à perfectionner leurs compétences professionnelles. La Société les aide à conserver leurs certifications et titres professionnels relatifs à leur travail. La certification Sceau d'or de l'ACC et la certification PMP® du *Project Management Institute* en sont des exemples.

L'industrie canadienne de la construction

L'industrie de la construction est l'une des plus importantes industries du Canada en termes de dollars générés, de base d'employés et d'impact sur les Canadiennes et les Canadiens. Selon Statistique Canada, cette industrie employait un million de Canadiennes et Canadiens à la fin 2004, ce qui représente une augmentation de 5,7 % comparativement à l'année précédente. Cette industrie représente 12 % du produit intérieur brut du Canada et sa valeur est prévue représenter 130 milliards de dollars en activité économique. Il importe de comprendre la structure de l'industrie de la construction pour évaluer l'incidence considérable qu'elle a sur l'économie canadienne et le rôle que CDC peut y jouer.

Selon le Conseil Sectoriel de la construction,

- un travailleur canadien sur 17 est employé dans l'industrie la construction;
- près d'un million d'hommes et de femmes travaillent dans des professions et des métiers liés à l'industrie de la construction;
- il existe plus de 108 000 entrepreneurs spécialisés et plus de 20 000 entrepreneurs généraux au Canada;
- sur l'ensemble de la population employée dans l'industrie de la construction, 41 % se trouvent en Ontario, 18 % au Québec et 15 % en Alberta;
- bien que l'industrie de la construction soit un grand employeur, seulement 5 % des entreprises de construction possèdent plus de 10 employés.

Étant donné que l'industrie de la construction est constituée d'un grand nombre de petites à moyennes entreprises, CDC doit comprendre les défis et les menaces constantes et bien réelles qu'elles doivent affronter. Pour aider les entrepreneurs à faire leur travail, CDC veille à ce que tous aient les mêmes chances et s'efforce de simplifier les procédures de soumission, de stimuler l'intérêt et de favoriser la concurrence pour tous les marchés qu'elle veut conclure. En même temps, CDC est bien consciente de la nécessité, pour les entrepreneurs, de maintenir les rentrées de fonds et sait négocier équitablement lorsque des modifications doivent être apportées aux projets.

Cette compréhension des besoins des entrepreneurs, doublée de la relation historique de CDC avec son client, permet à la Société de travailler de façon fructueuse avec tous les intervenants. CDC est à même d'arbitrer avec objectivité les différends qui surviennent.

Association of Consulting Engineers of Canada
Association des ingénieurs-conseils du Canada

PRINCIPAUX FACTEURS DE RÉUSSITE

La prestation de services de CDC présente cinq caractéristiques qui permettent à la Société d'offrir de façon constante un service de qualité en ce qui concerne les activités du MDN. Ces facteurs ont une incidence directe sur la viabilité de la Société.

Attention – Depuis plus de cinquante ans, CDC concentre toute son attention sur un seul client, ce qui lui a valu de comprendre ses besoins et de connaître les approches qu'il privilégie. Cette caractéristique unique distingue CDC de toute autre organisation des secteurs privé et public.

Service – Se trouvant sur la ligne de démarcation des secteurs public et privé, CDC sait de quelle façon fonctionnent l'industrie de la construction et le gouvernement. Cela lui permet de communiquer efficacement les exigences du client et des fournisseurs de services externes.

Accès – CDC offre un accès immédiat et fiable à une expertise technique et administrative et, contrairement à bien des fournisseurs de services semblables, elle le fait de façon continue sur les chantiers.

Souplesse – À titre de société d'État, le mandat de CDC lui permet de gérer son personnel et les projets de façon efficace et souple, tout comme le fait le secteur privé.

Valeur – CDC recherche des solutions rentables aux besoins techniques du MDN et offre des services engendrant peu de frais généraux.

Financement et structure du capital de la Société

CDC fonctionne selon le régime de la rémunération des services et facture les services qu'elle fournit au MDN selon le principe de recouvrement intégral des coûts. Le capital de la Société comporte 1 000 actions autorisées, dont 32 sont émises. Le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux détient la majorité de ces actions, soit 25, et chacun des membres du conseil d'administration détient une action habilitante.

Institution financière – La Banque Royale du Canada
Vérificateur – La vérificatrice générale du Canada

Responsabilités en matière d'environnement et de sécurité

Le conseil d'administration et le groupe de gestion de CDC demeurent engagés à l'égard des principes de bonne gestion de l'environnement, de l'application de la diligence raisonnable et, CDC étant une institution publique, de la réponse aux attentes des Canadiennes et Canadiens. Le cadre de gestion environnementale de CDC instauré en 2000-2001 expose l'orientation stratégique et les objectifs à long terme en ce qui a trait aux aspects environnementaux des activités de CDC. La Société a terminé la mise en œuvre de ce cadre au cours de l'exercice 2003-2004, intégrant les procédures environnementales aux processus administratifs et opérationnels quotidiens.

En 2004-2005, CDC a mis en œuvre des programmes de gestion conçus pour répondre aux objectifs environnementaux de la Société et pour établir les objectifs des années à venir. L'an dernier, le comité de l'environnement, de la santé et de la sécurité a introduit plusieurs nouvelles mesures environnementales. Tout d'abord, un programme à l'échelle de la Société a été établi en vue d'améliorer les pratiques internes de bureau écologique de CDC, notamment celles liées à la passation de marchés, à la consommation d'énergie et à la réduction des déchets. Par le biais de ce programme, on cherche à réduire de 20 % l'utilisation du papier dans les bureaux, à exiger que tout l'équipement de bureau soit certifié à consommation énergétique efficace et à encourager l'utilisation de produits de bureau plus écologiques. On s'attend à ce qu'au cours du prochain exercice 95 % de tout le nouvel équipement de bureau ait une certaine forme de certification environnementale. La Division des opérations chez CDC a constitué un groupe de travail sur les bâtiments écologiques, dont l'objectif est de rehausser le profil de la certification de bâtiment écologique et de réduire les déchets de

GAMME DE SERVICES

CDC sert d'intermédiaire entre son client gouvernemental, d'une part, et les experts-conseils et les entrepreneurs, d'autre part. Depuis plus de cinquante ans, CDC a réalisé un vaste éventail de projets d'infrastructure pour le ministère de la Défense nationale : projets de tous types, allant de pistes d'aviation et d'ouvrages de génie civil à des bâtiments, de systèmes d'objectif à des postes de radar, et de l'assainissement de l'environnement à l'enlèvement des munitions explosives non explosées. La liste qui suit énumère les principaux services qu'offre la Société.

Passation de marchés – Pour les travaux de construction et d'entretien et l'acquisition de biens et de services. Planification de la passation de marchés et des appels d'offres, préparation de documents d'appels d'offres, invitations à soumissionner, évaluation des soumissions et attribution de marchés, évaluation de marchés et examens de soumissionnabilité.

Gestion de marchés – Administration de marchés, y compris les paiements contractuels, la gestion des modifications, le contrôle des coûts, la gestion des risques, le contrôle des documents et du calendrier, l'assurance et le contrôle de la qualité, l'atténuation et le règlement des différends, le traitement des réclamations, l'évaluation de rendement et la gestion de la garantie.

Services environnementaux – Évaluations et vérifications, soutien technique à l'assainissement de l'environnement, enlèvement de munitions explosives non explosées et mise hors service, programmes de gestion des déchets, systèmes de gestion environnementale et coordination de relevés des matières dangereuses (HAZMAT).

Gestion d'installations – Rapports sur l'état des bâtiments, gestion des systèmes de sécurité des personnes, gestion de marchés d'entretien, gestion des services publics et planification de travaux de réfection.

Service de soutien technique – Inspection des champs de tir, inspection d'installations, mise en service, examen de constructibilité, coordination de la conception, examens des dessins d'atelier, services de gestion énergétique de bâtiments.

Soutien à la gestion de projets – Contrôle de la portée, des coûts et du calendrier des travaux, planification de programmes et préparation des documents relatifs à la portée des travaux, tels des cadres de références et des énoncés de besoins.

Soutien aux opérations déployées – Approvisionnement, assurance de la qualité et administration de marchés.

Des employés vigilants réduisent au minimum les pertes de temps de travail causées par des incidents liés à la sécurité. L'an dernier, les employés de CDC, collectivement, n'ont perdu que 70 heures de travail. Sur la photo, Samantha Roeske, agente de planification, et Ryan Polkinghorne, coordonnateur, marchés d'experts-conseils, deux chefs d'évacuation de CDC au siège social à Ottawa.

construction. Enfin, CDC a amélioré la sensibilisation aux matières dangereuses en fournissant à tous ses employés des lignes directrices relatives à la gestion des matières dangereuses sur les chantiers et les procédures d'intervention appropriées en cas de déversement.

Le comité de l'environnement, de la santé et de la sécurité de CDC continue à superviser la mise en œuvre de ce cadre qui sera révisé en 2005-2006. Ce groupe se réunit normalement quatre fois l'an pour examiner les questions environnementales d'actualité et trouver des idées pour aider CDC à s'acquitter de ses responsabilités en matière de gestion environnementale. En outre, tous les plans d'affaires des régions et des divisions doivent inclure un plan d'action pour atteindre, au niveau local, les buts fixés par le cadre. Un site intranet offre aux employés l'accès à une importante base de données de renseignements environnementaux. Il permet également au personnel de signaler en ligne les incidents liés à l'environnement et d'alerter rapidement les cadres supérieurs en cas de problèmes environnementaux éventuels. CDC définit les incidents environnementaux de la façon suivante :

Tout phénomène ponctuel ou récurrent qui a ou qui peut avoir des effets indésirables sur le milieu biophysique, l'atmosphère ou la santé et la sécurité humaines. De tels incidents peuvent être liés aux activités de CDC ou d'entrepreneurs dans des bureaux ou sur des chantiers ou à celles d'autres parties se répercutant sur les mêmes lieux. Les incidents comprennent toute inobservation des lois et des règlements, sans égard au fait qu'un incident se produise réellement ou non.

Le cadre de gestion environnementale de CDC exige des employés de signaler tout incident environnemental qui survient sur leur lieu de travail. Il existe un ensemble de critères établis qui servent à déterminer lesquels de ces incidents le conseil d'administration étudie, par exemple, les déversements de carburant supérieurs à 50 litres. Parmi les 21 rapports reçus en 2004-2005, cinq ont dépassé les critères et ont été signalés au conseil d'administration. De ces cinq rapports, aucun n'a été déterminé comme ayant découlé des mesures de gestion de CDC.

Maintien d'un environnement de travail sécuritaire

Le conseil d'administration, la haute direction et le Comité de l'environnement, de la santé et de la sécurité portent une attention toute particulière à la gestion de la santé et de la sécurité au travail. CDC continue à investir dans les communications et les activités de formation relatives à la sécurité.

Les employés sont de plus en plus sensibilisés aux questions de santé et de sécurité; le comité et le coordonnateur national de la sécurité demeurent très déterminés à préserver l'excellent dossier de la CDC à titre de milieu de travail sécuritaire. L'objectif visé est de réduire le nombre à zéro. Aux fins d'établissement de rapports, la Société tient un bilan des incidents qui entraînent des pertes de temps au travail. Au cours de l'exercice 2004-2005, huit incidents impliquant des employés de CDC ont été signalés. Le nombre total d'heures de travail perdues à cause de ces incidents s'est chiffré à 70 heures. Quoique ce chiffre soit supérieur à celui de l'an dernier, où sept incidents avaient entraîné la perte de deux heures de travail, il ne représente toujours qu'une infime fraction du nombre total d'heures travaillées.

CADRE D'EXPLOITATION 2004-2005

Au début de 2004-2005, plusieurs facteurs ont été cités comme pouvant avoir une incidence sur le cours des activités de CDC de l'an prochain. Les fluctuations des ressources du client, les fluctuations économiques de l'industrie et de la main-d'œuvre, ainsi que l'impact de certaines nouvelles politiques gouvernementales ont été prises en compte. Il existe des degrés variables d'incidence dans chacun de ces secteurs.

Principal client de CDC – le ministère de la Défense nationale

Comme la nature de l'activité de CDC est étroitement liée à celle de son client, les priorités du ministère de la Défense nationale ont eu des répercussions sur l'activité de la Société. Les FC et le MDN ont continué de gérer les changements et les tendances qui se sont manifestés dans le contexte commercial du Canada, notamment l'intérêt accru de la gestion efficace des ressources publiques, et à réagir en conséquence. Le MDN continue de relever les défis tout en respectant ses engagements opérationnels face aux contraintes actuelles relatives aux ressources. Il est ainsi constamment à la recherche de moyens d'améliorer l'efficacité. L'un des moyens par lesquels CDC a aidé le Ministère à faire face à cette exigence l'an dernier a été de lui fournir un soutien supplémentaire en matière de gestion de projets. En 2004-2005, CDC a accru son soutien aux efforts de gestion des projets du Ministère de 41 % par rapport à l'exercice précédent, une indication de la manière dont cette expertise est appréciée par le client. Comme prévu, les FC ont réduit leurs engagements en Bosnie-Herzégovine, et CDC n'a déployé du personnel qu'en Afghanistan.

Politique canadienne

L'an dernier, plusieurs études de la politique gouvernementale ont répondu aux questions actuelles liées à la gestion financière, à la responsabilité et au contrôle des dépenses du gouvernement fédéral. Parmi ces études se trouvaient une étude majeure de la politique d'approvisionnement du gouvernement fédéral, une étude de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et une étude de la gouvernance des sociétés d'État. Cette dernière étude, entreprise par le Secrétariat du Conseil du Trésor, vise le renforcement de la surveillance et du cadre de responsabilisation des sociétés d'État. Bien que CDC ne s'attende pas nécessairement à ce que les recommandations aient une incidence significative sur la façon dont elle mène ses activités, la Société s'est engagée à mettre immédiatement et proactivement en œuvre les règlements, les directives ou les pratiques exemplaires découlant de ces études. La Société est toutefois fière et confiante quant à ses solides antécédents en matière de rendement et de responsabilité, que les constatations des vérifications régulières internes et externes ont renforcés.

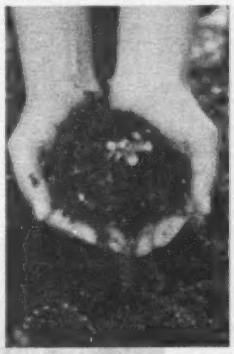
Éthique et intégrité

L'éthique et l'intégrité, le point central de la culture de CDC, ont toujours été une priorité pour la Société qui mène ses activités selon ces deux valeurs. Récemment, des organismes des secteurs public et privé ont dû se conformer à de nouvelles exigences et faire preuve d'une plus grande transparence à l'égard de leurs structures et pratiques de gouvernance, de leur fonctionnement et de la manière dont ils exploitent et déclarent leur rendement. D'ailleurs, les directives en matière de divulgation proactive du gouvernement du Canada constituent une nouvelle initiative découlant de ce mouvement. Afin de respecter ces directives, CDC publie désormais sur son site Web les renseignements portant sur tous les marchés attribués. La Société continuera de suivre les changements apportés à la politique gouvernementale et modifiera ses procédures d'entreprise en conséquence. À titre d'exemple, le gouvernement du Canada a publié l'an dernier un nouveau code d'éthique et de valeurs à l'intention de la fonction publique. CDC a alors réexaminé son propre code de conduite professionnelle et l'a mis à jour en conséquence. Elle a notamment intégré les directives portant sur les valeurs, l'éthique, l'hospitalité et les conflits d'intérêts dans un code distinct destiné à la Société. La politique des ressources humaines de la Société permet à un employé de porter ses préoccupations, concernant toute omission dans l'application du code de conduite professionnelle, à l'attention des cadres supérieurs de la Société sans crainte de représailles. Un employé peut aller jusqu'au président du conseil d'administration pour demander à être reçu et à faire part de ses préoccupations.

Facteurs relatifs à la main-d'œuvre

CDC partage l'engagement du gouvernement fédéral qui vise à développer et à maintenir la capacité de la fonction publique et à atteindre un niveau de leadership et de rendement efficace dans un environnement de travail de qualité. Les employés de la Société sont informés des tendances dans ces domaines et surveillent étroitement les tendances en matière de gestion des ressources humaines de la fonction publique. Les questions relatives au personnel, qui étaient et demeurent un défi constant pour CDC, sont notamment le recrutement de personnel qualifié disposé à travailler en région éloignée, l'embauche de personnel possédant les connaissances linguistiques appropriées et la combinaison unique de compétences requises afin de maintenir et d'améliorer les capacités de CDC à l'heure où les services offerts par la Société tendent vers la spécialisation.

L'an dernier, la plupart des régions du Canada ont continué à connaître de hauts niveaux d'activité dans tous les secteurs de l'industrie de la construction. Cet état de choses est encore plus prononcé en Alberta et en Colombie-Britannique où l'industrie pétrolière et gazière en pleine effervescence et les projets d'infrastructure du secteur public alimentent la concurrence en ce qui touche le personnel technique. Tout cela crée des défis avec le recrutement de personnel et la conservation de l'effectif, mais, jusqu'ici, CDC a réussi à répondre à ses propres besoins opérationnels.



PRESTATION DE SERVICES

Comme la mission de CDC consiste à fournir des services d'infrastructure de défense de grande qualité, rapides et efficaces, l'atteinte de l'excellence en matière de prestation de services demeure à l'avant-plan de sa stratégie. Une expérience de travail de plus d'un demi-siècle avec le MDN a permis à la Société d'acquérir une connaissance approfondie des exigences de son client en matière de projets de défense et de sécurité. Même dans ce créneau, l'amélioration continue demeure toujours une priorité. CDC prend régulièrement des mesures en vue de maintenir et d'élaborer de nouveaux modes de prestation de services.

Services des marchés

La Division des services des marchés (DSM) de CDC assure le lien entre le MDN, les entrepreneurs et les fournisseurs qui peuvent répondre aux besoins d'infrastructure de la défense du Canada. La DSM offre ses services de passation de marchés partout au Canada et à l'étranger. Elle comprend les besoins opérationnels exigeants du MDN, la rigueur de la politique fédérale en matière de marchés et les pratiques particulières de l'industrie de la construction.

Chaque année, près de 1 500 marchés sont attribués pour des services professionnels, des travaux de construction, des biens et d'autres travaux liés à l'infrastructure. Les processus de passation de marchés novateurs, souples et efficaces de la DSM ont été conçus pour répondre aux besoins du client et de l'industrie. Le programme de qualité de CDC certifié ISO 9001 garantit la prestation uniforme des services, la participation accrue du client et l'amélioration continue. Les processus qui suivent représentent quelques-unes des possibilités.

Appels d'offres accélérés – CDC dresse, pour chaque base, une liste de fournisseurs pouvant répondre aux besoins de construction particuliers de chaque emplacement. Ces marchés peuvent être passés dans un délai de 14 jours civils selon le type et la valeur des travaux.

Tableaux d'appels d'offres – Les petits travaux de construction dont les délais d'exécution sont tout aussi critiques, mais qui sont de nature plus complexe, se prêtent à ce processus. Le délai cible entre l'avis de projet et l'adjudication du marché est de 25 jours civils.

Marchés de conception-construction – Cette option liée aux marchés est utilisée pour la prestation d'une partie du principal programme de construction d'immobilisations. Bien que le processus requière plus de temps que les autres processus pour passer le marché, le délai d'achèvement des travaux est plus court que selon la méthode usuelle de conception-soumission-construction.

CDC offre plusieurs autres processus d'adjudication pour des travaux liés à l'infrastructure, chacun répondant à un besoin particulier.

Les processus qui suivent représentent quelques-unes des possibilités.

Marchés fondés sur le meilleur rapport qualité-prix – Dans les projets de conception-construction, lorsque les propositions des soumissionnaires pour ce qui a trait à l'efficacité énergétique et à l'entretien peuvent aider à diminuer les coûts du cycle de vie du bâtiment, ces facteurs peuvent être évalués de pair avec le coût de construction afin de déterminer la proposition qui offre le meilleur rapport qualité-prix au client. On recourt à un processus d'évaluation rigoureux et transparent, car la proposition qui offre le meilleur rapport qualité-prix ne comporte pas nécessairement le coût d'investissement le plus bas.

Ron de Vries, vice-président, Services des marchés et Services à la clientèle, serre la main du brigadier-général Robert (Pep) Fraser, colonel commandant (retraité), Branche des communications et de l'électronique. À l'occasion de l'inauguration officielle du nouveau quartier général du Régiment des transmissions interarmées à la BFC Kingston, en novembre 2004.

Gestion de construction – Ce type de marché permet de bénéficier d'une expertise pour aider à gérer les multiples activités de construction.

Marchés fondés sur le rendement énergétique – Les services d'entreprises contractuelles sont retenus en vue d'apporter des améliorations à l'infrastructure des installations du MDN et elles sont rémunérées en fonction des économies d'énergie réalisées.

Offres à commandes – Des entreprises sont présélectionnées pour fournir des services spécifiques, au fur et à mesure des besoins.

Marchés de gestion d'installations – Ce type de marché vise l'opération et l'entretien à long terme d'installations du MDN.

Rapidité de passation des marchés

Les groupes de clients du MDN souhaitent que les travaux sur leurs projets débutent aussitôt que possible après avoir obtenu l'approbation interne. En raison de l'importance que revêt le délai de passation de marchés pour le MDN et pour l'industrie, il est fait état de ce délai comme d'un indicateur de rendement essentiel. CDC établit délibérément des objectifs exigeants en ce qui a trait à la rapidité de la passation des marchés de construction et de services d'experts-conseils en raison de la valeur qu'elle revêt. L'objectif recherché consiste à assurer un délai raisonnable entre le moment où l'on reçoit l'avis de projet de marché (APM) du client et le moment où l'on peut adjuger le marché à l'entrepreneur ou à l'expert-conseil. Les facteurs qui influent sur le rendement par rapport aux objectifs comprennent le financement, les erreurs dans les offres ou les changements effectués sur la portée et la valeur des travaux dans le cadre du processus d'adjudication. Tout délai supplémentaire qui pourrait être nécessaire en raison des facteurs susmentionnés ne fait pas partie des objectifs et représente un dépassement des objectifs.

Les deux tableaux ci-dessous présentent l'état d'avancement de CDC à la fin de l'exercice financier 2004-2005 en ce qui a trait à la rapidité de la passation de marchés de construction et de services d'experts-conseils. Pour fournir un contexte relatif aux résultats, un nombre médian de jours entre l'APM et l'adjudication du marché à l'entrepreneur est présenté dans les tableaux. Le nombre médian est utilisé car, selon les tendances historiques et la multitude de variables spécifiques aux projets, il est raisonnable de s'attendre à

Passation de marchés de construction – Tableau 1

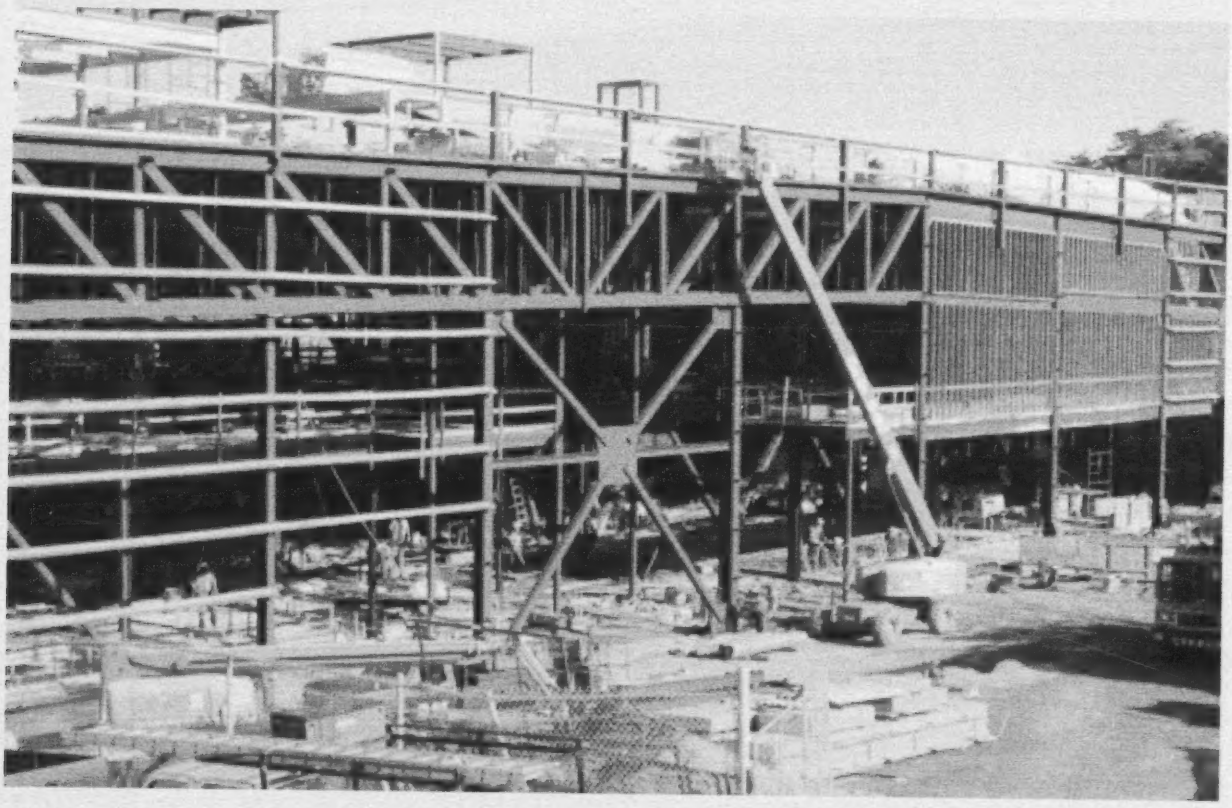
	RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2003-2004			RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2004-2005		
Indicateur	**Objectif**	**Nombre réel médian de jours pour l'adjudication**	**Nombre de marchés**	**Objectif**	**Nombre réel médian de jours pour l'adjudication**	**Nombre de marchés**
Appel d'offres ordinaire	35 jours	41 jours	137	35 jours	34 jours	152
Tableaux d'appels d'offres	25 jours	25 jours	467	25 jours	27 jours	485
Appel d'offres accéléré	14 jours	14 jours	310	14 jours	13 jours	264
Conception-construction	120 jours	144 jours	11	120 jours	S.O.*	4

** L'échantillonnage de marchés était trop restreint pour permettre de brosser un tableau d'activité significatif.*

Passation de marchés de services d'experts-conseils – Tableau 2

	RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2003-2004			RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2004-2005		
Indicateur	**Objectif**	**Nombre réel médian de jours pour l'adjudication**	**Nombre de marchés**	**Objectif**	**Nombre réel médian de jours pour l'adjudication**	**Nombre de marchés**
Système SELECT	25 jours	27 jours	213	25 jours	26 jours	282
Proposition abrégée	60 jours	57 jours	76	60 jours	57 jours	79
Proposition en deux étapes	120 jours	124 jours	20	120 jours	152 jours	5

Les travaux préliminaires et de structure de l'installation de maintenance de la flotte Cape Breton à la BFC Esquimalt devraient être achevés en juillet 2005. Pour cette phase du projet, d'une valeur de 49 millions de dollars, CDC se charge des activités de gestion de marchés et de mise en service.



ce que CDC puisse atteindre ses objectifs dans 50 % des cas. Dans le tableau 1 à la page précédente, les résultats de 2004-2005 des marchés de conception-construction ne sont pas indiqués étant donné que seulement quatre de ces marchés ont été adjugés au cours de l'année. Le nombre réduit de marchés de conception-construction n'est pas révélateur d'une nouvelle tendance dans l'utilisation de la conception-construction comme méthode de livraison des projets; il s'agit simplement d'un phénomène cyclique et de circonstances exceptionnelles qui rendent les résultats statistiquement peu fiables.

CDC reconnaît le temps et les efforts que l'industrie consacre à la préparation et à la soumission des offres. Par conséquent, pour réduire le risque d'échec des appels d'offres, CDC examine la soumissionnabilité de tous les projets. À la fin de l'exercice financier, 99,5 % des appels d'offres de CDC s'étaient traduits par l'adjudication d'un marché. La raison la plus fréquente pour laquelle les appels d'offres n'aboutissent pas à un marché réside dans le fait que le prix dépasse l'enveloppe budgétaire approuvée. Jusqu'ici, CDC a toujours répondu aux attentes de l'industrie qui espère un délai d'exécution raisonnable pour attribuer un marché après la clôture d'un appel d'offres.

Opérations

La Division des opérations fournit un large éventail de services pour assurer la construction et l'entretien des installations du MDN. Ces installations comprennent des tours de contrôle et des hangars, des arsenaux maritimes et des installations de maintenance des véhicules blindés, des centres communautaires, des logements, des casernes et des cliniques, des réseaux d'aqueducs et d'égouts, des systèmes de communication ainsi que des routes et des terrains. La Division offre également, entre autres, des services d'inspection des champs de tir, de gestion des installations, de soutien à la gestion des immeubles, de rapports sur l'état des installations, de dépannage des systèmes de bâtiment, d'intervention rapide en matière de sécurité, de gestion de programmes, de mise en service et de formation.

En 2004-2005, CDC a offert son soutien au MDN pour de gros projets de construction dans l'ensemble du pays, ainsi qu'aux opérations des FC déployées à l'étranger.

CDC appuie le leadership du MDN dans la mise en œuvre de la politique environnementale et des exigences réglementaires du gouvernement en faisant la promotion de techniques de

construction écologique. Le personnel de CDC a pris l'initiative d'obtenir la certification *Leadership in Energy and Environmental Design (LEED)* en vue d'améliorer le soutien à la gestion des projets et aux activités de construction. Un exemple de projet réussi d'économie de l'énergie achevé en 2004-2005 est la construction d'un centre pour officiers mariniers à la BFC Halifax. Il a dépassé le *Code modèle national de l'énergie* et a obtenu la certification LEED.

Au Québec, CDC a été en mesure d'appuyer davantage le Ministère dans son engagement à l'égard d'un environnement meilleur en entreprenant un marché fondé sur le rendement énergétique de 5,2 millions de dollars à la BFC Bagotville en novembre 2004, ainsi qu'en supervisant la restauration de champs de tir contaminés par le plomb à six manèges militaires de la province.

La fin du dernier exercice a vu la conclusion de plusieurs grands projets à Kingston (Ontario) avec l'achèvement de la rénovation et l'expansion des maisons en rangée à caractère historique Ridout Row, la construction de nouvelles installations pour le Régiment des transmissions interarmées et la troisième phase de la rénovation du Centre de simulation de l'Armée de terre. À Trenton (Ontario), le bureau de chantier de CDC a supervisé la gestion du projet d'expansion du Musée de l'aviation du Canada, un projet financé par des fonds non publics. En novembre 2004, le 2e Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry (2 PPCLI), a emménagé dans ses nouveaux locaux à Shilo (Manitoba). À Winnipeg (Manitoba), un élément de l'initiative de consolidation de la 17e Escadre a été achevé avec l'ouverture d'un nouveau complexe de logistique dont le coût est évalué à 32 millions de dollars.

En 2004-2005, quatre employés de CDC étaient en service à Kaboul (Afghanistan) pour fournir des services de soutien à la gestion des marchés aux Forces canadiennes (FC) à Camp Julien et aux Affaires étrangères Canada (AEC) pour la construction d'une nouvelle ambassade du Canada.

Services de gestion des marchés

La gestion des marchés demeure l'un des principaux domaines de compétence de CDC. La Société offre de nombreux services de soutien en matière de conception, de construction, de rénovation et d'entretien de toute une variété d'installations dans le cadre du programme d'infrastructure et d'environnement du MDN. Les principaux services de gestion de marchés sont les suivants :

- administration de marchés;
- assurance de la qualité;
- rapports périodiques au client;
- coordination de services spécialisés;
- contrôle du calendrier des travaux;
- gestion des modifications;

Des nouveaux locaux comprenant une salle à manger et une cuisine dont le coût est de 5,3 millions de dollars ont été inaugurés au Polygone de Connaught et centre d'entraînement élémentaire, à Ottawa, l'an dernier. CDC a assuré la passation de marchés, la gestion de la construction et la mise en service du bâtiment de 500 places et d'une superficie de plus de 2 300 mètres carrés. De plus, CDC a assuré l'adjudication du contrat d'ameublement du complexe.

Photo ci-dessous : le Centre des opérations du secteur aérien à la 22e Escadre North Bay (Ontario). CDC a assuré les services de coordination du marché, de mise en service et de vérification de la qualité pour ce projet de 22 millions de dollars.

- certification des demandes de paiements;
- certification d'achèvement des marchés;
- contrôle des documents;
- mise en service;
- règlement des différends;
- suivi des travaux à compléter et des garanties;
- résolution des problèmes de rendement de l'entrepreneur.

Services environnementaux

Depuis le début des années 1990, le noyau de spécialistes en environnement de CDC aide le MDN à mettre en œuvre ses initiatives en matière d'environnement et, en particulier, sa stratégie de développement durable. La Société aide le MDN à atteindre ses objectifs de performance environnementale, à se conformer aux exigences réglementaires, à faire preuve de diligence raisonnable et à gérer les risques. Les principaux services environnementaux sont notamment :

- évaluations de l'incidence sur l'environnement et évaluations environnementales;
- assainissement de l'environnement et désaffectation des lieux;
- soutien environnemental à la gestion de projets et de programmes;
- soutien à la stratégie de développement durable;
- services d'élaboration et de contrôle et services consultatifs en matière de politiques;
- vérification et planification de la gestion des déchets;
- surveillance et vérification de conformité environnementales.

Services de gestion d'installations

CDC passe et gère des marchés visant la prestation de services de gestion d'installations pour le MDN permettant une exploitation et un entretien efficaces et rentables des bâtiments du MDN. L'expérience de la Société porte sur tous les aspects de la gestion d'installations, y compris la mécanique, l'électricité, la structure, l'environnement et les services d'entretien des bâtiments. Les principaux services de gestion d'installations sont les suivants :

- planification des mesures d'urgence;
- rapports de gestion environnementale;
- gestion de la conception et de la mise en œuvre des projets d'entretien;
- gestion de l'énergie;
- gestion de la prévention des incendies;
- rapports sur l'état des bâtiments,
- planification budgétaire liée aux projets de réfection.

Service de soutien technique

CDC peut servir de guichet unique pour son client en ce qui concerne le soutien technique interne, soutien qui complète ses activités en matière de passation de marchés, de construction et de gestion des marchés. L'intégration des secteurs de services est une stratégie d'affaires réfléchie de la Société qui vise à offrir le service le plus rentable qui soit. Les principaux services de soutien technique sont les suivants :

- passation de marchés énergétiques;
- inspections de maintenance préventive, dépannage et analyse;
- mise en service;
- soutien technique en matière d'environnement;
- enquêtes sur la qualité;
- essais des matériaux.

Soutien à la gestion de projets

CDC offre un éventail complet de services de gestion de projets pour compléter les capacités et les ressources du MDN. Ces services varient et peuvent aller de la définition et de l'analyse des problèmes, aux phases de planification, de conception et de mise en œuvre d'un projet. La Société reconnaît l'importance de respecter les normes établies, et bon nombre de ses gestionnaires de projets sont titulaires d'accréditations reconnues par l'industrie.

Le soutien à la gestion des projets a offert une gamme de services allant des tâches propres au soutien des gestionnaires de projets du MDN, jusqu'à la gestion, clé en main, des services de projets et des programmes.

Soutien aux opérations de déploiement

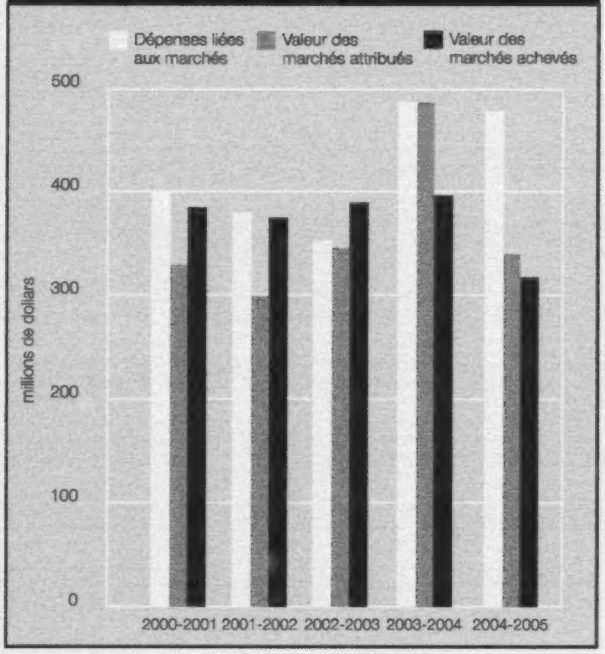
Une partie importante du mandat de CDC consiste à aider le MDN à répondre à ses besoins opérationnels et à se conformer aux politiques fédérales relatives à la passation de marchés. CDC utilise les services qu'elle fournit déjà aux bases et aux escadres et les offre dans un théâtre d'opérations. Les services de soutien aux opérations de déploiement comprennent une variété de soutiens à la passation des marchés, à la gestion des marchés, à la gestion des services environnementaux et à la gestion de projets.

Mesure de la satisfaction de la clientèle

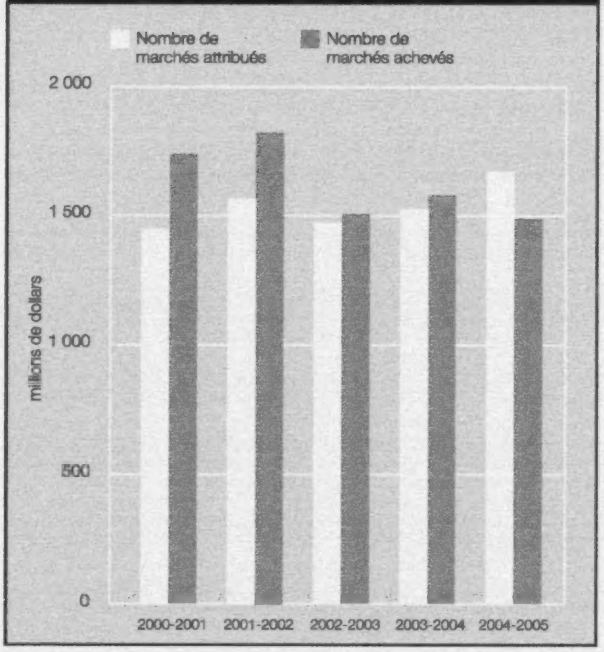
L'achèvement de chaque projet ou de chaque tâche à la satisfaction du client est essentiel au succès des opérations de CDC. Pour ce faire, la Société mesure la satisfaction du client, qui est l'un de ses principaux indicateurs de rendement. Par le passé, CDC administrait ces sondages au moyen d'une combinaison d'entrevues et de questionnaires envoyés par la poste. En 2004-2005, la Société a recueilli toutes ses données en interrogeant ses clients un à un.

Points saillants en matière de prestation de services

Valeurs des marchés *Figure 1*



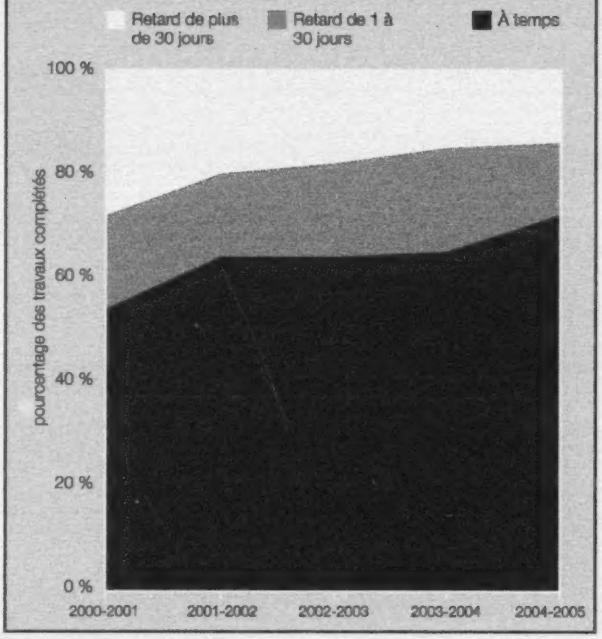
Nombre de marchés attribués et achevés *Figure 2*



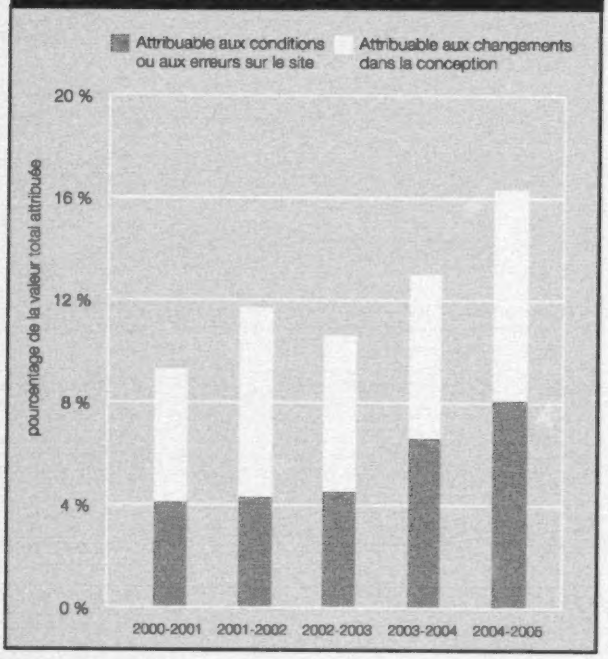
Chaque bureau communique un sondage au représentant du client responsable de chacune des ententes de services et recueille les commentaires par secteur de service. De nombreuses ententes de service comprennent plus d'un secteur d'activités de CDC. Les sondages sont administrés par vagues tout au long de l'année dans chacune des régions; le représentant de CDC associe souvent l'entrevue de sondage à une autre visite professionnelle de façon à réduire au minimum les interruptions pour le client.

En 2004-2005, CDC a recueilli 660 questionnaires, comparativement à 497 questionnaires recueillis l'année précédente. Le résultat global révèle que, dans 97,3 % des cas, CDC a répondu aux attentes du client ou les a dépassées. Lorsque le client a signalé des problèmes, ces derniers portaient sur des incidents particuliers, notamment des problèmes sur le plan de la communication, de la procédure administrative ou de la dotation en personnel. Ces questions sont rapidement traitées par CDC et ne constituent pas un motif de préoccupation généralisé. Ce haut taux de satisfaction du client poursuit une tendance qui est constante depuis quelques années.

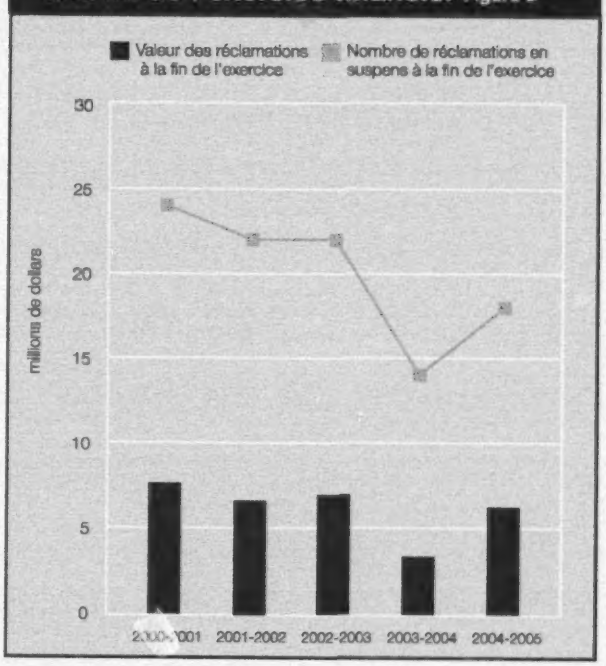
Rapidité d'exécution de l'achèvement des marchés de construction *Figure 3*



Valeur des rectificatifs *Figure 4*



Réclamations contractuelles à la fin de l'exercice financier *Figure 5*



Le contrôle du calendrier est essentiel à la satisfaction du client. Par conséquent, CDC veille au respect des délais d'achèvement des travaux de construction et collabore avec le client afin de réduire au minimum les retards. Si des retards surviennent, CDC s'assure que le MDN en connaît les raisons. La figure 3 illustre les données qui suivent. Au cours de l'exercice 2004-2005, 72 % des marchés de construction exécutés ont été achevés avant la date prévue et 14 % des marchés ont été achevés dans un délai variant entre 1 et 30 jours. Ce rendement correspond à une augmentation par rapport à 2003-2004 où 64,8 % des marchés avaient été terminés avant la date d'achèvement prévue. Bien qu'aucun objectif officiel ne soit fixé pour cet indicateur, CDC en surveille l'évolution pour tenir le client informé et pour aider les utilisateurs de l'installation à gérer les risques prévus associés aux travaux de construction.

La figure 4 illustre la valeur des rectificatifs. Compte tenu des 861 marchés achevés en 2004-2005, la valeur totale des rectificatifs apportés a représenté 16,3 % de la valeur initiale de l'attribution des marchés. Les modifications en matière de conception ont représenté 8,3 % de l'augmentation et 8,0 % sont dues à des imprévus sur le terrain.

Il s'agit d'un taux considérablement élevé de progression des coûts comparativement aux exercices antérieurs. Il peut s'expliquer par un seul marché anormal. L'assainissement de l'environnement de la propriété de la caserne Harvey sur l'ancien site de la BFC Calgary (Alberta) a été achevé conformément à une entente relative aux revendications territoriales des autochtones qui exigeait que tous les travaux soient effectués par la Nation des Tsuu T'ina. Les coûts de divers ensembles de travaux ont été négociés avec la Nation sur une période de quatre exercices financiers, et ajoutés au marché initial. Comme les rectificatifs ne sont pris en compte qu'à l'achèvement des travaux contractuels et comme la valeur totale des travaux exécutés comme rectificatifs à l'attribution était très élevée, cette situation a faussé les statistiques de la Société pour le dernier exercice. Sans ce marché, la progression des coûts serait de 6,21 % des modifications en matière de conception et de 3,63 % à l'état des lieux, soit un total de 9,84 %.

La valeur monétaire des réclamations contractuelles qui sont en instance à un moment ou à un autre est une indication peut-être plus directe des efforts de CDC visant à protéger les intérêts de l'État. Un équilibre doit être atteint entre le traitement équitable des entrepreneurs et l'assurance que le gouvernement retire une juste valeur de ses engagements contractuels. Au cours des dernières années, la situation illustrée à la figure 5 ne représente que les réclamations contractuelles déposées en justice. En 2004-2005, CDC a clos quatre réclamations qui ont été réglées pour une valeur totale de 71 957 $. Au 31 mars 2005, 18 réclamations étaient en suspens, pour une valeur totale de 6 301 007 $.

Dépenses liées aux marchés, exercice 2004-2005
(Tous les montants sont indiqués en milliers de dollars.)

	MARCHÉS DE CONSTRUCTION	SERVICES PROFESSIONNELS	TOTAL
Région de l'Atlantique			
Gagetown (N.-B.)	28 776 $	1 873 $	30 649 $
Goose Bay (T.-N.-L.)	2 651	984	3 635
Gander (T.-N.-L.)	784	102	886
Greenwood (N.-É.)	10 360	1 044	11 404
Halifax (N.-É.)	31 046	2 529	33 575
Autres	119	2 582	2 701
Sous-total	**73 736**	**9 114**	**82 850**
Région du Québec			
Bagotville (Qc)	4 228	189	4 417
Montréal (Qc)	7 678	1 236	8 914
Valcartier (Qc)	25 759	3 465	29 224
Sous-total	**37 665**	**4 890**	**42 555**
Région de l'Ontario			
Borden (Ont.)	23 939	848	24 787
Kingston (Ont.)	16 378	3 143	19 521
London (Ont.)	12 241	974	13 215
North Bay (Ont.)	16 761	268	17 029
Ottawa (Ont.)	2 463	1 366	3 829
Petawawa (Ont.)	11 110	2 567	13 677
Trenton (Ont.)	14 071	318	14 389
Toronto (Ont.)	14 640	356	14 996
Sous-total	**111 603**	**9 840**	**121 443**
Région de l'Ouest			
Calgary (Alb.)	2 576	172	2 748
Chilliwack (C.-B.)	672	247	919
Cold Lake (Alb.)	7 109	274	7 383
Comox (C.-B.)	2 992	395	3 387
Edmonton (Alb.)	11 944	336	12 280
Esquimalt (C.-B.)	56 633	3 148	59 781
Moose Jaw (Sask.)	2 223	295	2 518
Suffield (Alb.)	10 802	1 358	12 160
Shilo (Alb.)	24 602	970	25 572
Winnpeg (Man.)	32 043	783	32 826
Wainwright (Alb.)	7 146	847	7 993
Sous-total	**158 742**	**8 825**	**167 567**
Nord du Canada	27 979	3 062	31 041
Autres	4 922	4 882	9 804
Arrangements en matière d'approvisionnements de l'ALFC	22 642	–	22 642
Totaux	**437 289 $**	**40 613 $**	**477 902 $**

GOUVERNANCE

Les membres du conseil d'administration de CDC sont nommés par le gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, par l'intermédiaire duquel CDC rend compte au Parlement. Le président du conseil est distinct du président et premier dirigeant, et le conseil d'administration est en mesure d'agir de façon indépendante de la haute direction. Le conseil a désigné un premier administrateur pour les questions de gouvernance en reconnaissance de l'importance des responsabilités de gérance du conseil. De plus, le président du conseil et le président et premier dirigeant ont tous deux participé activement aux consultations entreprises par le président du Conseil du Trésor et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) concernant les modifications proposées relativement aux pratiques de gouvernance. CDC adoptera proactivement toute recommandation endossée par le Conseil du Trésor susceptible d'améliorer les solides antécédents de la Société à cet égard. Les activités courantes du conseil d'administration visant à protéger les intérêts de la Société, de ses actionnaires et des intervenants peuvent se résumer sous les rubriques suivantes :

Planification stratégique

Le conseil d'administration participe à la gestion des tendances et des questions émergeantes, et il étudie et approuve les plans stratégiques de la Société. L'approbation de la planification porte notamment sur les politiques financières, les budgets et les dépenses. Les considérations stratégiques comprennent également la planification de la relève des cadres supérieurs, y compris du président et premier dirigeant.

Surveillance et évaluation du rendement

Le conseil d'administration surveille le rendement de la Société par rapport aux plans stratégiques et opérationnels, en veillant à ce que des renseignements pertinents sur la gestion soient reçus et que des mesures du rendement soient en place. Le conseil d'administration évalue si, oui ou non, la Société atteint ses objectifs de politique générale et s'acquitte de son mandat conféré par la loi. En outre, le conseil d'administration surveille et évalue le rendement du président et premier dirigeant et en rend compte. Le conseil d'administration n'évalue pas officiellement l'efficacité de son propre rendement, ni celui des administrateurs individuels, quoiqu'il réponde positivement aux directives éventuelles du gouvernement à cet égard.

Gestion des risques

Le conseil d'administration comprend les risques de principe inhérents aux activités de la Société et veille à ce que la haute direction exerce une bonne gestion des risques. La pertinence et l'intégrité des systèmes de contrôle internes sont assurées par un solide processus de vérification qui comporte une vérification externe annuelle et des examens spéciaux périodiques entrepris par la vérificatrice générale du Canada, ainsi que des vérifications internes continues et cycliques effectuées par une firme indépendante qui est sélectionnée par le comité de vérification du conseil d'administration et à qui elle rend compte directement. Avec l'aide des vérificateurs, le conseil d'administration est en mesure d'assurer l'intégrité des systèmes d'information et des pratiques de gestion. Les employés de CDC sont conscients de leur droit de signaler les pratiques douteuses directement au conseil d'administration selon la politique de divulgation du code de conduite professionnelle.

Communications

Le conseil d'administration maintient une communication efficace avec les intervenants, y compris le Ministre, les cadres supérieurs des clients (le MDN et les FC) de la Société, ainsi qu'avec les organismes du gouvernement central et les entreprises de l'industrie. Par une communication active et ouverte, le conseil d'administration entretient d'excellentes relations de travail avec la haute direction.

Renouvellement et perfectionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration a défini un profil des aptitudes, de l'expérience et des compétences requises afin de répondre aux exigences de gouvernance d'une société d'État. Ce profil représente un équilibre du talent des secteurs public et privé, avec l'expérience dans les domaines pertinents aux activités de la Société, notamment le génie, la construction, le droit, les finances, la gestion générale et l'administration publique. En outre, le conseil a créé un comité des candidatures qui, par l'entremise du conseil d'administration, rend compte au Ministre de la nomination de nouveaux administrateurs qui répondent au profil de l'emploi. Le conseil d'administration a également défini les critères de sélection s'applicant au président et premier dirigeant et a déjà ouvert les communications avec le Ministre à l'effet que le mandat du président et premier dirigeant expire plus tard en 2005-2006. Le conseil d'administration s'assure que les administrateurs ont la possibilité d'une orientation et d'une formation nécessaires à l'exécution de leurs obligations à titre de membres du conseil d'administration.

Conseil d'administration – Rémunération

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	ADMINISTRATEURS	HONORAIRE ANNUEL	MONTANT PAR JOUR
Président du conseil d'administration (secteur privé)	1	7 500 $	300 $
Administrateurs du secteur privé	3	3 500 $	300 $
Administrateurs du secteur public	1	Aucun	Aucun
Président et premier dirigeant de CDC	1	Aucun	Aucun
Poste vacant	1	–	–

Conseil d'administration – Présences

		PRÉSENCES		
RÉUNIONS	NOMBRES DE RÉUNIONS	MEMBRES DU SECTEUR PUBLIC	MEMBRES DU SECTEUR PRIVÉ	COMBINÉS
Conseil d'administration	3	83 %	89 %	87 %
Comité de vérification	3	100 %	83 %	89 %

Conseil d'administration de CDC

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
M. JOHN D. MCLURE

M. McLure est le président de JDM Consulting Inc. Il est également associé principal au sein de Hill and Knowlton Canada Limited. En 1975, il a quitté les Forces canadiennes pour poursuivre sa carrière au sein de la fonction publique. M. McLure a travaillé au Secrétariat du Conseil du Trésor, au ministère des Pêches et des Océans, au ministère de l'Expansion industrielle régionale, au ministère de la Défense nationale et au ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest. M. McLure avait quitté la fonction publique après avoir été sous-ministre en 1997, lorsqu'il s'est joint à Hill and Knowlton. Il est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de l'Université du Manitoba obtenu en 1963 et a fait des études militaires au Royal Military College of Science en Angleterre.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
M^ME KAREN ELLIS

M^me Ellis est la sous-ministre adjointe (Infrastructure et environnement) du ministère de la Défense nationale. Elle possède une vaste expérience en matière de direction de différents effectifs subissant des changements importants, et dans la gestion de problèmes complexes, et cela, dans les environnements politique et opérationnel de l'ensemble du gouvernement fédéral. Elle a précédemment occupé les postes de directrice générale au ministère du Patrimoine canadien et à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. M^me Ellis est titulaire d'un baccalauréat en éducation de l'Université d'Ottawa et d'une maîtrise ès arts (histoire) de l'Université Carleton.

M. JEAN-CLAUDE GARNEAU

À titre de président d'Excotech, M. Garneau a mis en œuvre son expertise dans l'exercice de ses fonctions d'expert-conseil auprès d'Hydro-Québec et de la Société d'énergie de la Baie James, entre autres clients. Pendant ses 35 années de service au sein de Janin Construction, M. Garneau a participé à de nombreux projets, grâce auxquels il a acquis une solide réputation relativement à sa compréhension de tous les aspects de l'industrie de la construction, particulièrement de la complexité des grands projets. M. Garneau est titulaire d'un baccalauréat ès sciences (génie civil) de l'Université McGill.

L'HON. STEWART MCINNES, *C.P., C.R.*

M. McInnes a exercé le droit pendant plus de 35 ans, travaillant dans les domaines du droit des sociétés et du droit commercial, du droit de la construction, du droit de l'environnement, de même qu'au service du contentieux. À titre d'ancien député d'Halifax, M. McInnes a assumé les fonctions de secrétaire parlementaire pour le ministre du Commerce international, avant sa nomination au poste de ministre des Approvisionnements et des Services, et de ministre des Travaux publics. Membre de plusieurs organisations, notamment de l'Association du Barreau canadien et de la Canadian Foundation for Dispute Resolution, M. McInnes est titulaire d'un baccalauréat ès arts et d'un baccalauréat en droit de l'Université Dalhousie.

M. ROSS NICHOLLS, *ING.*

M. Nicholls s'est joint à CDC en 1978. Avant sa nomination à son poste actuel de président et premier dirigeant en 1996, il a occupé différentes fonctions en génie et en gestion dans les bureaux de chantier et les bureaux régionaux de la Société, dans le Canada atlantique, au Québec et en Ontario. M. Nicholls est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de l'Université Mount Allison, de même que d'un baccalauréat en ingénierie (génie civil) de l'Université technique de la Nouvelle-Écosse. Il est membre de Professional Engineers Ontario, de l'Ordre des ingénieurs du Québec et de l'Association du génie militaire canadien. Il siège au conseil d'administration de la Canadian Mechanical Contracting Education Foundation et au conseil d'administration du Conseil canadien d'innovation en construction.

M^ME NANCY PENNER

M^me Penner a pratiqué le droit pendant 20 ans, dans les domaines des valeurs, du pétrole et du gaz, des sociétés et du commerce en général, à titre de partenaire et de conseillère dans un cabinet d'avocats en Alberta. Elle a siégé aux conseils d'administration de plusieurs sociétés publiques et privées et d'organismes sans but lucratif. Elle a de plus fait partie des corps exécutifs de diverses entreprises de l'industrie. M^me Penner est titulaire d'un baccalauréat ès arts de l'Université du Manitoba et d'un baccalauréat en droit de l'Université de Calgary.

Application de la gestion des risques

Sous la direction du conseil d'administration, la haute direction a établi un cadre complet de gestion des risques liés à l'intérieur du cadre de gestion générale de la Société. Ce cadre identifie les risques liés à l'environnement de CDC et à ses principales activités, évalue la probabilité et l'incidence éventuelle des risques, et définit les mesures d'atténuation afin d'éviter les risques ou de les réduire au minimum. Le cadre est intégré au processus de planification stratégique de la Société de sorte que les secteurs à haut risque obtiennent une attention particulière lors de la planification, surtout en ce qui a trait à l'établissement des priorités et à l'attribution des ressources.

Un comité de gestion des risques, constitué d'un président et de trois vice-présidents, dirige l'exercice de gestion des risques et établit la stratégie globale d'atténuation des risques. Les mesures requises, qui sont associées aux risques stratégiques, sont transmises au groupe de gestion et ensuite au reste de la structure organisationnelle en vue de leur mise en oeuvre, en même temps que la promotion de la sensibilisation à la gestion des risques et l'orientation de tout le personnel. En parallèle, les risques opérationnels sont identifiés au niveau opérationnel et transmis à la haute direction en vue d'obtenir un soutien et une aide de sa part.

De saines pratiques de gestion des risques font partie de la culture de CDC; les membres du personnel sont censés identifier les risques et traiter les questions et les problèmes en conséquence. CDC effectue un bon travail en équilibrant les risques pour la Société avec le besoin de fournir un niveau élevé de soutien opérationnel en temps opportun au MDN et aux FC. L'approche en matière de gestion du risque de CDC est caractérisée par l'utilisation d'une riche documentation sur les processus opérationnels, ainsi que des méthodes efficaces de délégation des pouvoirs, soutenues par une communication rapide remontant la chaîne de commandement.

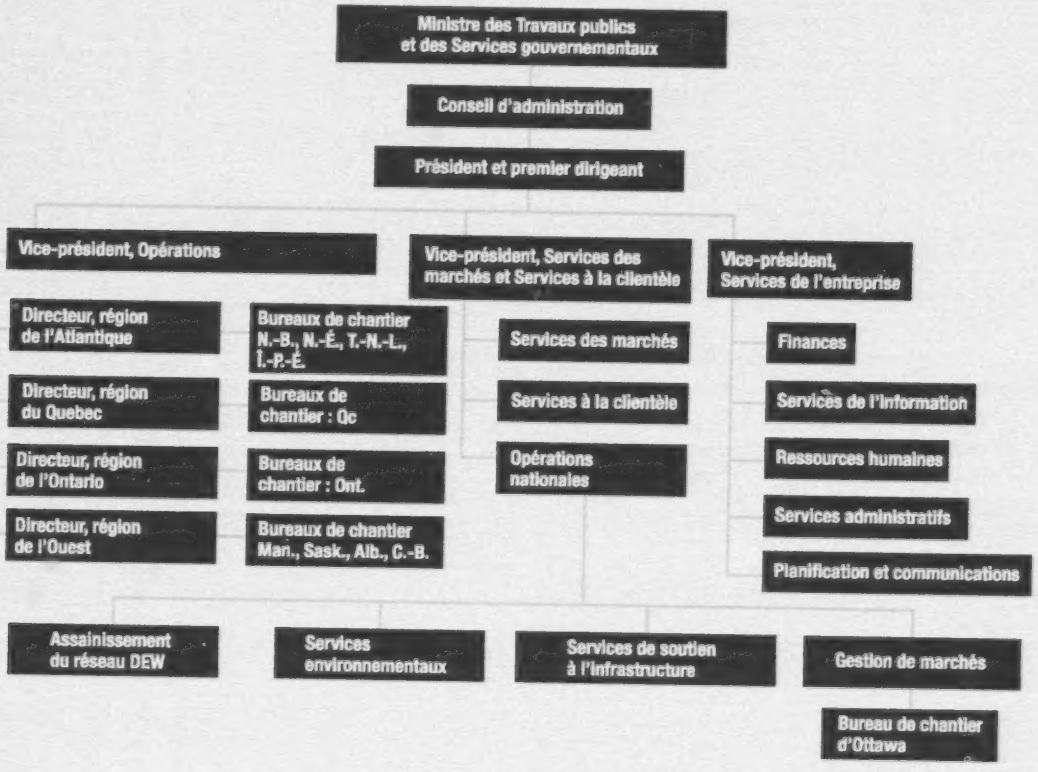
Bien que CDC soit engagée dans plusieurs domaines d'activité potentiellement à haut risque, notamment la gestion des marchés et de la passation des marchés, l'intégrité du personnel de la Société et des processus opérationnels n'a pas été remise en question. Cette confiance est sans doute due à de solides systèmes de contrôle internes, qui sont des outils de gestion essentiels. Toutefois, la base réelle de la confiance de CDC dans la gestion de ce risque repose sur les valeurs saines et sur l'éthique des employés de la Société. Le leadership du conseil d'administration et de la haute direction, ainsi que la conscience professionnelle et l'engagement du personnel, ont donné à CDC une réputation exemplaire tant au sein du gouvernement que dans l'industrie. Les cadres supérieurs attendent des employés qu'ils assument la responsabilité de leurs actions tout comme les employés attendent des cadres supérieurs qu'ils fassent de même. Aucun comportement contraire à l'éthique n'est toléré.

Le conseil d'administration de CDC veille aux intérêts de la Société, de ses actionnaires et des intervenants. Rangée avant (de gauche à droite) : M. John D. McLure, président du conseil, et l'honorable Scott Brison, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. Rangée arrière (de gauche à droite) : M. Jean-Claude Gameau, M[me] Karen Ellis, M[me] Nancy Penner, l'honorable Stewart McInnes, M. Ross Nicholls, président de CDC.

ORGANISATION

La direction de CDC est constituée des personnes suivantes : le président et premier dirigeant, le vice-président, Opérations et Ingénieur en chef, le vice-président, Services de l'entreprise, qui est également directeur des finances et secrétaire-trésorier, et le vice-président, Services des marchés et Services à la clientèle. Le siège social de CDC, qui comprend la Division des Services des marchés, la Division des Services de l'entreprise et le Groupe des opérations nationales, se trouve à Ottawa. La Division des opérations dispose de bureaux de chantier dans tous les établissements actifs des FC au Canada, lesquels sont gérés par quatre bureaux régionaux (Atlantique, Québec, Ontario et Ouest). De plus, CDC maintient des bureaux éloignés saisonniers dans l'Arctique, comme l'exige le projet d'assainissement du réseau DEW. Dans le cadre de son soutien aux opérations des FC déployées à l'étranger, la Société assure également, au besoin, une présence sur place, comme c'est le cas actuellement en Afghanistan.

Organisation



Équipe de direction

M. ROSS NICHOLLS,

ING.

PRÉSIDENT ET
PREMIER DIRIGEANT

M. Nicholls s'est joint à CDC en 1978. Avant sa nomination à son poste actuel de président et premier dirigeant en 1996, il a occupé différentes fonctions en génie et en gestion dans les bureaux de chantier et les bureaux régionaux de la Société, dans le Canada atlantique, au Québec et en Ontario. M. Nicholls est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de l'Université Mount Allison, de même que d'un baccalauréat en ingénierie (génie civil) de l'Université technique de la Nouvelle-Écosse. Il est membre de Professional Engineers Ontario, de l'Ordre des ingénieurs du Québec et de l'Association du génie militaire canadien. Il siège au conseil d'administration de la Canadian Mechanical Contracting Education Foundation et au conseil d'administration du Conseil canadien d'innovation en construction.

M. RONALD DE VRIES,

P. ENG.

VICE-PRÉSIDENT, SERVICES DES MARCHÉS ET SERVICES À LA CLIENTÈLE

Après s'être joint à CDC en 1983, M. de Vries a dirigé diverses initiatives liées aux entreprises et à l'industrie. Il est intervenu dans tous les aspects des affaires de CDC : passation de marchés, gestion de marchés, gestion de projets et services environnementaux. M. de Vries est titulaire d'un baccalauréat en sciences (génie civil) et a terminé un programme de gestion à la Queen's University. Il est actuellement actif au sein de plusieurs comités de passations de marchés avec l'industrie et le gouvernement. Il est également vice-président du Conseil canadien des marchés publics.

M. RUSS PERRIE,

P. ENG.

VICE-PRÉSIDENT, OPÉRATIONS, ET INGÉNIEUR EN CHEF

M. Perrie travaille pour CDC depuis 1978 et a participé à diverses initiatives gouvernementales avec CDC et le ministère de la Défense nationale. Dans le cadre de ses diverses fonctions, il a géré une vaste gamme de programmes, de projets et de marchés en matière de consultation, de gestion des installations et de construction de défense. M. Perrie est titulaire d'un baccalauréat en sciences (génie civil) de l'Université du Manitoba et a terminé un programme de gestion à la Queen's University. Il est membre actif de l'Association du génie militaire canadien où il occupe le poste de vice-président, Services aux membres.

M. ANGELO OTTONI,

CA

VICE-PRÉSIDENT, SERVICES DE L'ENTREPRISE, DIRECTEUR DES FINANCES ET SECRÉTAIRE-TRÉSORIER

M. Ottoni s'est joint à CDC en 2001 et dirige cinq services lesquels sont responsables des ressources humaines, de l'information, des finances, de la planification et des communications, et de l'administration. Avant de se joindre à CDC, il a travaillé durant neuf ans dans l'industrie technologique et durant 15 ans dans un grand cabinet international d'experts-comptables. M. Ottoni est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Concordia, de même que d'un diplôme d'expert-comptable de l'Université McGill. M. Ottoni a obtenu son titre de comptable agréé en 1978.

Équipe de gestionnaires supérieurs

M. MICHAEL DARROW,
P. ENG.
DIRECTEUR, RÉGION DE L'ATLANTIQUE

Depuis son arrivée chez CDC en 1971, M. Darrow est responsable de gros projets d'infrastructure dans l'ensemble des provinces Maritimes. Il est directeur régional, Région de l'Atlantique, depuis 1999, et gère le programme de la région de l'Atlantique, ce qui représente en moyenne un volume de travail annuel de 75 millions de dollars. M. Darrow est titulaire d'un certificat en sciences appliquées de l'Université Acadia, d'un baccalauréat en ingénierie (génie civil) de l'Université technique de la Nouvelle-Écosse et d'un certificat en gestion de l'environnement de l'Université Dalhousie; et il a terminé un programme de gestion à la Queen's University.

M. STEPHEN G. KARPYSHIN,
P. ENG.
DIRECTEUR, RÉGION DE L'OUEST

M. Karpyshin s'est joint à CDC en 1988 et a été nommé directeur régional, Région de l'Ouest, en 1998. Au cours des quinze dernières années, il a travaillé sur des projets comme le Projet de modernisation du système de la défense aérienne de l'Amérique du Nord et le Programme de réduction de l'infrastructure à Edmonton. M. Karpyshin est titulaire d'un baccalauréat en physique et en génie civil de l'Université du Manitoba et il a terminé un programme de gestion à la Queen's University. Il est membre du conseil d'administration du Système d'appels d'offres en construction de l'Alberta. Il est également membre du Conseil fédéral de l'Alberta.

M. MARC LANTEIGNE,
ING.
DIRECTEUR, RÉGION DU QUÉBEC

Depuis qu'il s'est joint à CDC en 1988, M. Lanteigne a travaillé dans chaque région sur des projets tels que la construction de sites pour radar à courte portée au Labrador, et à titre d'ingénieur de secteur de CDC dans la région de l'Ouest, avant d'assumer ses fonctions pour la région du Québec en 2001. M. Lanteigne est titulaire d'un baccalauréat en sciences (génie civil) de l'Université du Nouveau-Brunswick, et a également terminé un programme de gestion à la Queen's University. Il est membre de l'Ordre des ingénieurs du Québec et de l'Association des ingénieurs et des géoscientifiques du Nouveau-Brunswick.

M. DAVID MCCUAIG,
PMP, MPM
DIRECTEUR, OPÉRATIONS NATIONALES

M. McCuaig travaille à CDC depuis l'année 2000. Son équipe de 50 ingénieurs, professionnels de la gestion de l'environnement et des projets, supervise annuellement des travaux de plus de 50 millions de dollars en projets de construction et d'environnement. Ces activités comprennent le soutien aux opérations déployées, de même que le projet d'assainissement du réseau DEW. M. McCuaig possède 20 ans d'expérience en gestion de projets et en construction auprès de l'industrie et du gouvernement. Il a enseigné la gestion de projets et la construction aux étudiants de troisième cycle. M. McCuaig est titulaire d'une maîtrise en gestion de projets de l'Université du Québec, détient une attestation de Project Management Professional et a terminé un programme de gestion à la Queen's University.

M. RANDY MCGEE,
P. ENG., GSC
DIRECTEUR, RÉGION DE L'ONTARIO

Ayant d'abord travaillé chez CDC de 1984 à 1998, M. McGee s'est de nouveau joint à CDC en 2001 à titre d'ingénieur de secteur pour la région de l'Ouest, après avoir passé trois ans dans le secteur privé, où il dirigeait son propre cabinet de gestion de projets. Il possède une vaste expérience en gestion de projets de construction et de projets d'experts-conseils, de même que de projets de conception-construction et de gestion en matière de construction. M. McGee est titulaire d'un baccalauréat en sciences (génie civil) de l'Université du Manitoba, a terminé un programme de gestion à la Queen's University et est un gestionnaire de projets ayant obtenu la certification Sceau d'or de l'Association canadienne de la construction.

M. GEORGE PLANK,
DIRECTEUR, SERVICES DES MARCHÉS

La carrière de M. Plank dans la fonction publique a commencé en 1979, dans le domaine de la passation de marchés auprès de ce qui s'appelait alors ministère des Approvisionnements et Services. Il a par la suite occupé le poste de directeur auprès des Pêches et Océans et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, où il a géré un portefeuille immobilier varié. M. Plank s'est joint à CDC en 2004 pour gérer la Division des services des marchés et diriger la gamme de services nationale de passation des marchés. M. Plank est titulaire d'un baccalauréat en génie mécanique de l'Université McGill et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université d'Ottawa.

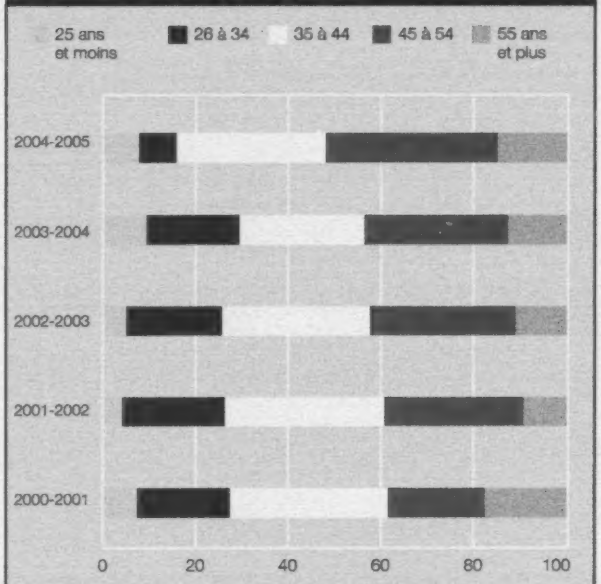
Ressources humaines

CDC reconnaît que son personnel constitue son principal atout et que ses succès d'entreprise reposent sur les capacités et le dévouement de ses employés. L'une des forces de CDC repose sur son équipe de professionnels spécialisés. Cette équipe est constituée d'un ensemble d'ingénieurs, de techniciens et de technologues en génie, de spécialistes de l'environnement et de professionnels spécialisées. Ils sont secondés par d'autres spécialistes en finances, en ressources humaines, en technologies de l'information et en administration. Au 31 mars 2005, CDC comptait 405 employés, comparativement à 348 employés à la fin de l'exercice 2003-2004, à 280 à la fin de l'exercice 2002-2003 et à 267 à la fin de l'exercice 2001-2002. Ceci représente une augmentation de 52 % de la base d'employés au cours d'une période de trois ans.

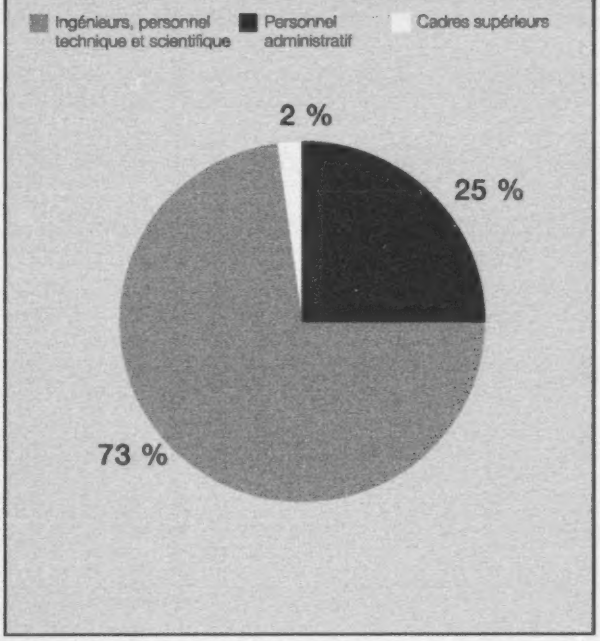
CDC a rendu hommage à cinq employés en 2004-2005 pour leurs 15 ans de service, à quatre employés pour leurs 20 ans de service, à deux employés pour leurs 25 ans de service et à un employé pour ses 30 ans de service.

Les employés admettent que le travail chez CDC est intéressant, stimulant, jamais ennuyeux, et qu'il y règne un climat de respect mutuel. Les pratiques de recrutement de CDC sont axées sur l'embauche de professionnels qui s'efforcent de poursuivre les succès remportés par la Société et qui ont à cœur l'atteinte de leurs objectifs personnels.

Données démographiques sur les employés *Figure 8*



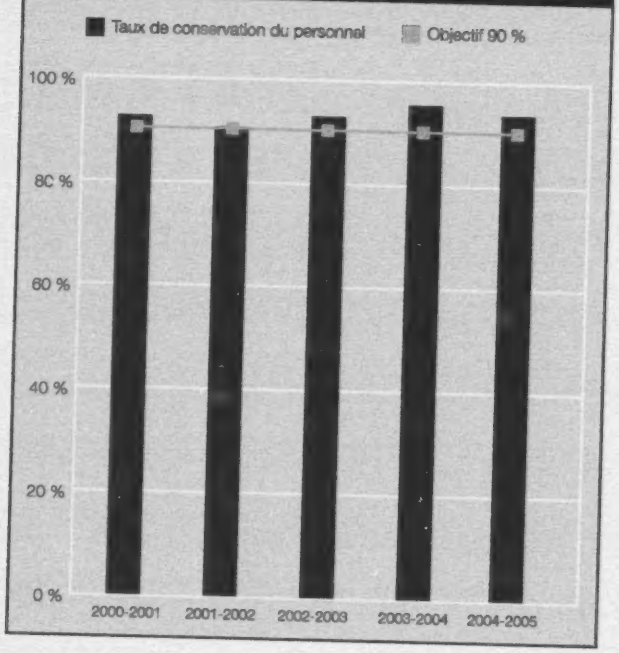
Effectif de CDC *Figure 7*



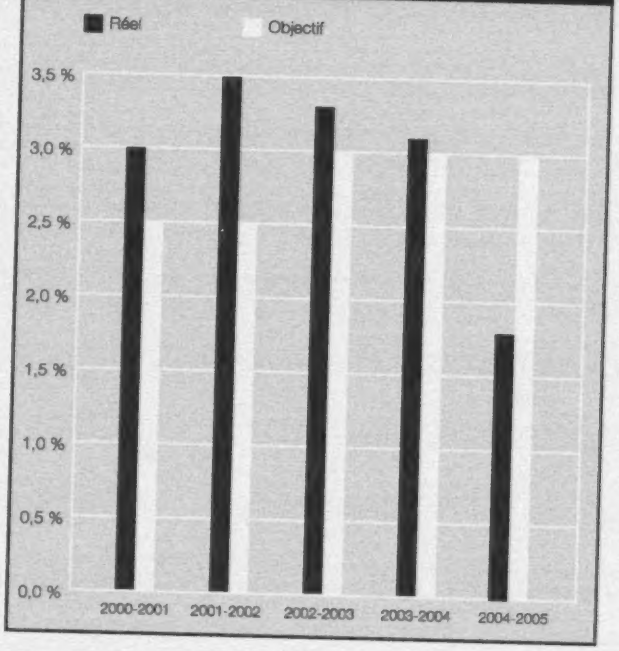
Recrutement

Au cours du dernier exercice, les pratiques de recrutement interne de CDC ont aidé 57 employés dans leur cheminement professionnel par le biais de promotions et de mutations. Ces données comprennent toutes les promotions et les reclassements, les affectations à l'étranger en Afghanistan, de même que six affectations dans le Nord pour les projets liés au réseau DEW. Lorsque des employés ont l'occasion de travailler outre-mer ou dans le Nord, la Société comme les employés en retirent tous des avantages. Le client bénéficie également du transfert des compétences de l'employé de CDC à l'un de ses théâtres d'opérations ou à l'un de ses chantiers éloignés où les employés ont la chance d'améliorer leurs compétences et de se mettre à l'épreuve. Grâce à ces échanges, la Société réussit à augmenter sa base de connaissances collectives et son niveau d'expérience.

Taux de conservation du personnel *Figure 9*



Rapport du perfectionnement professionnel par rapport aux coûts salariaux *Figure 10*



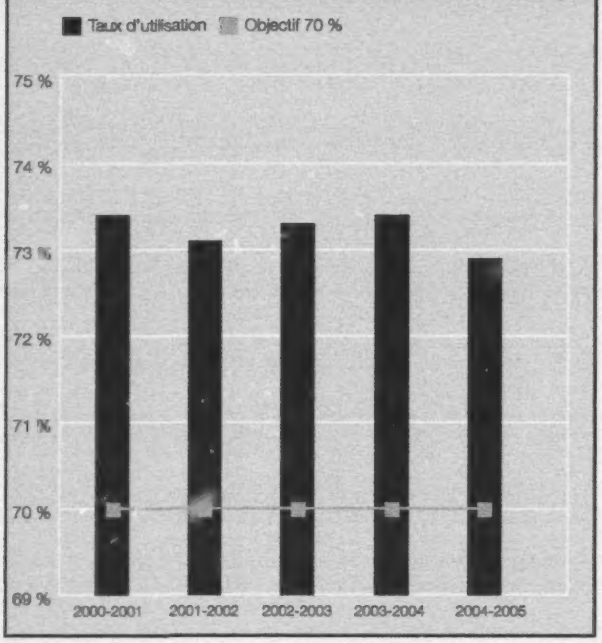
Bien qu'il existe un certain roulement du personnel en raison de la nature saisonnière et géographiquement cyclique du travail de CDC, les départs volontaires à la suite de démissions ou de retraites sont peu nombreux. Le taux de conservation du personnel est demeuré au-dessus de la barre des 90 % durant plusieurs années. CDC considère ce taux comme une mesure de la satisfaction des employés à l'égard du cadre de travail qu'elle offre. Comme l'illustre la figure 9, le taux de conservation a légèrement baissé à 93,9 % en 2004-2005, alors qu'il était de 95,7 % en 2003-2004. Afin de maintenir attrayant le milieu de travail de CDC, la Société favorise les occasions de formation des employés et les mutations latérales au sein de la Société.

CDC reconnaît que sa capacité à servir son client repose principalement sur les compétences de ses employés; par conséquent, elle accorde une grande priorité à la formation et au perfectionnement continus. Chaque année, la Société détermine un objectif de dépenses consacrées à la formation et au perfectionnement en proportion du total des coûts salariaux. En général, CDC a connu une tendance à dépasser son objectif de dépenses de 3 % dans ce secteur. Toutefois, l'an dernier, une partie de l'attribution a été réorientée de la formation directe à la conception et à l'élaboration d'un cadre complet de formation et de perfectionnement. Par conséquent, seulement 1,8 % des coûts salariaux a été consacré à la formation en 2004-2005. Cet investissement produira à l'avenir de plus grandes retombées pour les employés, et les dépenses prévues seront ramenées à au moins 3 % en 2005-2006.

Mesures de gestion financière des ressources humaines

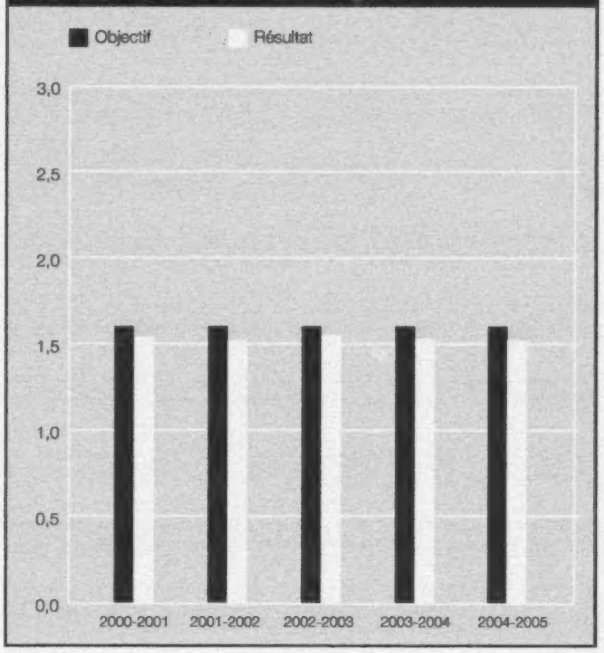
Taux d'utilisation *Figure 11*

(pourcentage d'heures passées par un employé sur les travaux du marché du client)



Le taux d'utilisation (figure 11) est à la fois un indicateur de rendement essentiel et un outil clé en matière de gestion financière. Il indique le nombre d'heures consacrées à des activités liées aux marchés par opposition aux fonctions auxiliaires non facturables. En 2004-2005, le taux d'utilisation était de 72,9 %. Il est demeuré relativement constant au cours des cinq dernières années.

Multiplicateur des frais de personnel direct *Figure 12*



Le multiplicateur des frais de personnel direct (MFPD) est le facteur par lequel CDC multiplie les frais de personnel direct pour les projets afin de recouvrer les frais généraux. Les frais de personnel direct pour les projets comprennent les coûts salariaux, les avantages sociaux et les absences et congés rémunérés, notamment les vacances, les jours de congé de maladie, les congés payés et les séances de perfectionnement professionnel. Ce multiplicateur est utilisé pour établir les taux de facturation pour les services de CDC. Les fluctuations du multiplicateur réel d'une période à une autre sont causées par le besoin d'assurer que des fonds de prévoyance d'exploitation adéquats soient disponibles pour justifier les fluctuations du financement et la mise en œuvre du programme. Cette approche est conforme à la politique de gestion financière de CDC.

Le MFPD en 2004-2005 a été 1,52 comparativement à 1,53 en 2003-2004. La fourchette cible du MFPD se situe entre 1,50 et 1,60, et le MFPD réel des cinq dernières années est demeuré constant à l'intérieur de cette fourchette cible. La baisse du MFPD est le résultat d'une saine croissance des activités qui a permis à la haute direction d'augmenter les taux de facturation moins rapidement que les salaires.

Prix et reconnaissance

C'est avec fierté que CDC reconnaît la contribution exceptionnelle des employés ci-après dans la réalisation des objectifs de la Société.

Prix nationaux 2004-2005

Prix du président pour contribution exceptionnelle à la Société dépassant constamment les exigences normales de travail.

M. Keith Dyer, coordonnateur des marchés
Trenton (Ontario)
et
M. Harry Rohde, coordonnateur des marchés
Petawawa (Ontario)

Prix du développement des services pour le rendement des employés dans l'élaboration ou la promotion des services qui répondent adéquatement aux exigences du client et qui apportent leur contribution à l'équipe de prestation de services.

M^me^ Patricia Isnor, gestionnaire des projets environnementaux
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Prix de la satisfaction de la clientèle pour services exceptionnels aux clients constamment offerts par un employé au cours d'une période de temps.

M. David Long, coordonnateur des marchés
Kingston (Ontario)

Les récipiendaires de prix nationaux de CDC – rangée avant (de gauche à droite) : Michelle McAuley, Patricia Isnor. Rangée arrière (de gauche à droite) : Scott Munn, Donalda McCormac, Keith Dyer, Harry Rohde, Dave Long.

Prix de l'innovation en matière de service reconnaissant la contribution des employés dans la réalisation de l'objectif de la Société qui est de fournir des solutions novatrices à valeur ajoutée à un client interne ou externe.

Bureau régional de l'Ontario
Donalda McCormac, agente administrative
Michelle McAuley, adjointe administrative
Kingston (Ontario)

Prix commémoratif Robert Graham reconnaissant une contribution spéciale à l'amélioration de la sécurité en milieu de travail ou de la protection de l'environnement.

M. Scott Munn, gestionnaire adjoint des projets
Ottawa (Ontario)

Médaille de l'OTAN et médaille canadienne du maintien de la paix (MCMP)

La Médaille de l'OTAN est attribuée au personnel militaire et civil qui a participé à des opérations ou qui a apporté un soutien direct à des opérations dirigées par l'OTAN. La Médaille canadienne du maintien de la paix (MCMP) a été créée pour reconnaître toutes les Canadiennes et tous les Canadiens qui ont contribué à la paix mondiale dans le cadre de missions de maintien de la paix spécifiques. L'an dernier, une seule employée a été décorée de ces deux médailles.

M^me^ Marie-Reine Mereb, gestionnaire, Services des marchés
Ottawa (Ontario)
Opération PALLADIUM (Bosnie-Herzégovine)
Rotation 13, 2003-2004

La Médaille pour services généraux

La Médaille pour services généraux (MSG) est décernée aux membres des Forces canadiennes et aux citoyens canadiens autres que les membres des Forces canadiennes qui se déploient à l'étranger afin d'apporter un soutien direct, à temps plein, aux opérations en présence d'un ennemi armé. Les employés ci-après ont reçu la Médaille pour services généraux pour avoir apporté leur soutien à l'opération ATHENA (Afghanistan) en 2004-2005.

M. Richard Allie, gestionnaire, Services des marchés
Ottawa (Ontario)
Rotation 00, 2003

M. Keith Dyer, coordonnateur des marchés
Trenton (Ontario)
Rotations 00, 01, 2004-2005

M. Perry Wallace, coordonnateur des marchés
Greenwood (Nouvelle-Écosse)
Rotation 01, 2004

M. Robert Morgan, coordonnateur des marchés
Cold Lake (Alberta)
Rotation 02, 2004

Compte rendu des initiatives stratégiques pour 2004-2005

Le processus de planification et d'établissement de rapports de CDC a été restructuré en quatre volets stratégiques, ce qui crée un lien de continuité entre les différents plans et rapports, et ce, tout en facilitant le suivi de la croissance de l'entreprise. Ces volets stratégiques sont la gouvernance et le leadership de l'entreprise, la prestation de services, la gestion des relations avec les intervenants, et les services de l'entreprise et de soutien. Toutes les initiatives du Plan d'entreprise et des plans d'activités peuvent être classées dans l'un ou l'autre de ces volets, et le succès de chacun de ces volets soutient la stratégie globale de l'entreprise. Veuillez prendre note que le cycle de planification de CDC est conçu en fonction de l'année financière qui s'échelonne du 1er avril au 31 mars.

Initiatives visant la gouvernance et le leadership

Étant donné le statut de société d'État qu'occupe CDC, la Société a pour priorité stratégique de veiller à ce que des pratiques commerciales et d'éthique appropriées existent à tous les niveaux dans le milieu de travail. Une bonne gouvernance constitue le fondement même du succès d'une entreprise, plus particulièrement dans le secteur public où la notion de service public exige responsabilité, équité, fiabilité et transparence des activités. Au cours des cinquante dernières années, ces principes de base ont imprégné la culture des employés au sein de CDC. Comme la Société a connu une expansion graduelle au fil des ans, les nouveaux employés ont pris connaissance de l'intégrité des pratiques de travail de CDC sur une base plus pondérée, et ce, conformément au volume d'activités.

La formation et le perfectionnement du personnel sont la clé du succès de la prestation de services de CDC. Photo ci-dessous (de gauche à droite) : Elaine Warren, gestionnaire, Ressources humaines, et Chantal Tessier, coordonnatrice, Recrutement.

Au cours des trois dernières années, la taille de la main-d'œuvre de CDC a augmenté de 52 %. Il est donc important que les nouveaux employés soient rapidement mis au courant des méthodes de travail à CDC. Contrairement à ce qu'était CDC il y a dix ans, une partie importante du nouveau personnel n'a pas été exposée suffisamment longtemps à la culture, à l'histoire et aux pratiques de la Société pour lui permettre d'apprécier pleinement les fondements philosophiques de l'opération. CDC est consciente qu'une équipe doit être solide et bien informée et connaître la portée de ses compétences pour être capable de faire preuve de leadership dans la Société. Par conséquent, la formation et le perfectionnement du personnel, en ce qui concerne à la fois les aspects techniques du travail et la gouvernance, sont prioritaires à tous les niveaux.

Même si CDC a toujours déployé beaucoup d'effort et affecté beaucoup de ressources à l'épanouissement de son personnel, elle a décidé l'an dernier de créer un cadre plus officiel en matière de formation et de perfectionnement du personnel. Cette initiative s'échelonnera sur plusieurs années en raison de sa portée et de sa capacité à modifier le mode de vie des employés de CDC. À la fin de 2004-2005, plusieurs jalons significatifs de cette initiative avaient été atteints.

Après avoir recueilli des données et une franche opinion de ses employés sur la façon dont ils considèrent leurs propres besoins de formation et de perfectionnement, un cadre a été défini et approuvé à la fin de l'exercice. Ce cadre est destiné à guider les employés sur la manière d'élaborer leur propre cheminement de carrière avec CDC qui sera conforme au cheminement de leurs pairs. Certains éléments importants de ce cadre ont été mis en place, y compris un nouveau programme formel d'orientation des employés et un séminaire interne à l'intention des gestionnaires cadres moyens.

Initiatives visant la prestation de services

Comme la mission de la Société consiste à fournir des services de qualité supérieure, efficaces et en temps opportun au MDN, l'atteinte de l'excellence en matière de prestation de services demeure cruciale pour la CDC. La Société s'efforce constamment d'améliorer la prestation de ses services sur chaque nouveau projet ainsi que d'améliorer la connaissance des exigences du client qu'elle a acquise au cours des cinquante dernières années.

Au cours des dernières années, CDC a connu une forte croissance, particulièrement au cours de 2004-2005, exercice durant lequel les revenus ont augmenté de 18 %. La clé de ce succès réside dans la validation de la façon dont CDC offre ses services, plus particulièrement pendant les périodes de croissance. CDC souhaite gérer la croissance de façon cohérente et éviter les répercussions négatives sur son client. À cette fin, deux domaines de prestation de services ont reçu une attention spéciale en 2004-2005.

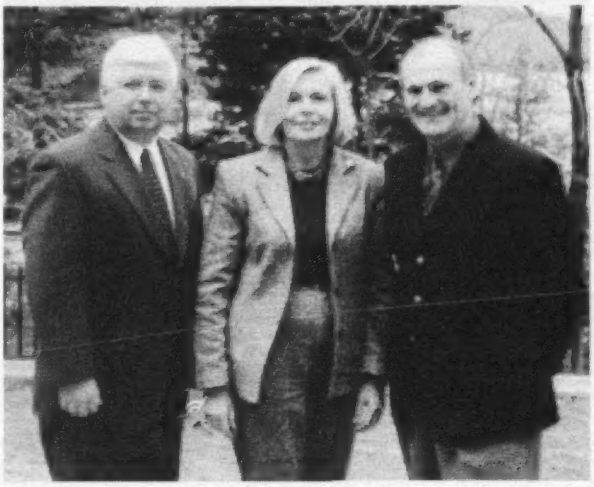
Que ce soit lors d'une période de forte croissance économique ou dans une période de changements, la Société doit conserver une stratégie d'entreprise efficace. Dans le cadre de cet engagement, CDC doit s'assurer que les employés qui interagissent régulièrement avec le client possèdent les compétences et les outils requis pour s'acquitter de leur tâche. Ces dernieres années, CDC a travaillé très fort dans le but d'améliorer la qualité de ses communications et de ses informations, tant à l'interne qu'à l'externe.

En 2004-2005, CDC a lancé sa trousse d'outils professionnels. À la fin de l'exercice, CDC a terminé l'examen et l'évaluation des outils de la trousse et la façon dont les employés les utilisent. Ces données seront utilisées au fur et à mesure que la trousse se développera. Également, CDC s'est engagée à revoir l'efficacité de son système révisé pour assurer la satisfaction du client et d'apporter les améliorations qui s'imposent. Auparavant, ce système permettait d'effectuer un sondage auprès des clients deux fois l'an. Cependant, les commentaires recueillis indiquaient qu'un sondage annuel serait plus pertinent. CDC a donc ajusté le système en conséquence.

À bien plus grande échelle, lorsque CDC s'est penchée sur la manière dont elle offrait ses services, elle a constaté des avantages éventuels à exploiter ses ressources, son expertise professionnelle et la croissance de son secteur d'activité selon des orientations fonctionnelles plutôt qu'au moyen d'une structure de gestion régionale. Pour ce faire, la Société s'est engagée en 2004-2005 à revoir son modèle de prestation de services. Cette initiative qui s'échelonnera sur plusieurs années a commencé au cours des deux premiers trimestres de l'exercice. Un processus de consultation et de révision en profondeur a été lancé. Des représentants clés de l'ensemble de la Société ont participé à cette initiative.

Ces consultations ont été complétées par la participation d'un expert international en gestion matricielle. À la fin de l'exercice, CDC a lancé un cadre de prestation de services et a désigné plusieurs chefs de secteur de services nationaux. Le modèle révisé, qui met à jour et consolide l'organisation quant à la manière selon laquelle les services de CDC sont livrés, tient compte des exigences sans cesse grandissantes des clients en matière de services, ainsi que de l'expertise et de la capacité de CDC. L'an prochain, l'accent sera mis sur le pilotage de cette nouvelle forme de gestion matricielle pour les secteurs de service environnemental et de soutien de projets et de programmes.

Les solides relations qu'entretient CDC avec le gouvernement, son client, l'industrie et les associations professionnelles ont un effet positif sur le résultat de la Société. Sur la photo (de gauche à droite) : Ross Nicholls, président de CDC, Shirley Westeinde, présidente du conseil de l'Association canadienne de la construction, et Alphonse Cormier, sous-ministre adjoint de la Direction générale des services immobiliers – TPSGC.



Relations avec les intervenants

CDC doit entretenir des relations positives avec le gouvernement, son client, l'industrie et les associations professionnelles pour pouvoir fonctionner efficacement. La qualité de ces relations a une grande incidence sur les résultats commerciaux. Ce volet couvre des aspects stratégiques plus larges en matière de rendement social de la Société, y compris les groupes visés par les objectifs généraux de CDC, et pas nécessairement les relations relatives à la prestation de services entre le client et CDC.

CDC croit fermement en l'appui et l'engagement envers son secteur et les associations du secteur. Par con équent, le maintien de relations positives et transparentes avec ses intervenants représente une priorité stratégique pour CDC. Au cours de l'exercice 2004-2005, la Société a continué à encourager ses employés à s'impliquer dans leur secteur et à se tenir au courant des tendances de l'industrie. En outre, la Société est demeurée ouverte à toutes les possibilités de participation à la vie du milieu qui lui permettraient d'accroître le sentiment de collectivité et de partenariat avec le MDN et les associations pertinentes de l'industrie.

Environ 10 % de l'ensemble des employés de CDC font partie, d'une façon ou d'une autre, d'une association professionnelle pertinente de l'industrie. La nature de ces organisations reflète les compétences de base de la Société. Ces organisations comprennent le génie, le domaine technique, scientifique et administratif. Voici des exemples d'organisations techniques, professionnelles et industrielles : Devis de construction Canada (DCC), le Conseil canadien des marchés publics (CCMP), l'Institut royal d'architecture du Canada (IRAC), l'Association des ingénieurs-conseils du Canada (AICC) et l'Institut canadien de design-construction (ICDC). De plus, un nombre sans cesse croissant d'employés partout au Canada ont obtenu un certificat auprès du *Project Management Institute (PMI)* et du Conseil du bâtiment durable au Canada (CBDCa). Au nombre des organisations administratives, on compte les suivantes : la *Human Resources Professionals Association of Ontario (HRPAO)*, l'Association des professionnels en Vérification et Contrôle des Systèmes d'Information (APVCSI), et l'Association internationale des professionnels de la communication (AIPC).

De plus, dans l'ensemble de la Société, des employés font partie de comités et de groupes de travail au sein de diverses associations de la construction, de ministères des gouvernements fédéral et provinciaux. Parmi les comités et les groupes de travail, on compte le Comité d'Environnement Canada sur la qualité de l'eau des provinces des Prairies, le Groupe de travail sur les immeubles durables de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor sur Internet.

Initiatives des Services de l'entreprise et de soutien

CDC dispose de systèmes bien établis pour gérer ses activités courantes, ses ressources humaines, ses finances et son système d'information. La capacité administrative interne de CDC touche à tous les aspects de l'entreprise et constitue la clé de son succès dans le maintien d'un service de qualité supérieure pour le MDN. Par conséquent, CDC s'efforce de se tenir au fait des nouvelles méthodes d'entreprise, des méthodes de réglementation et de la technologie, qui agissent toutes sur la qualité de sa prestation de services.

La Division des Services de l'entreprise comprend cinq branches au sein de CDC : les finances, les services d'information (SI), les ressources humaines, les services administratifs, la planification et les communications. Tout comme d'autres unités fonctionnelles, elle s'efforce constamment d'améliorer les services qu'elle offre, et cela afin que le client puisse bénéficier d'opérations rentables et rationalisées.

En 2004-2005, CDC s'est engagée à réaliser deux initiatives sous le thème des Services de l'entreprise. Tout d'abord, dans la même veine d'amélioration constante, la Division a commencé à identifier de nouvelles mesures de rendement des gestionnaires au sein de ses groupes. La Division a établi ces mesures et elle est prête à produire un rapport trimestriel à cet effet.

CDC se tient au fait des progrès réalisés en matière de technologies de l'information qui peuvent lui permettre d'augmenter sa productivité et d'améliorer ses services à la clientèle. À gauche, Margo Blasko, administratrice de réseau, et, à droite, Cathy Nielsen, spécialiste, Soutien d'application serveur.

CDC a ensuite décidé d'effectuer un examen stratégique du rendement des services d'information (SI). Compte tenu de son personnel de plus en plus nombreux et de la diversification des secteurs de services, la Société a besoin de savoir si elle est sur la bonne voie en matière de technologie, afin de respecter les demandes d'opérations futures. Au début de l'exercice, CDC a regardé à l'interne pour déterminer la manière dont le groupe SI devrait réagir aux exigences opérationnelles d'usage et a défini les principes directeurs de soutien SI. Dans un deuxième temps, la Société a retenu les services d'un expert-conseil indépendant afin qu'il effectue une évaluation complète des systèmes technologiques et de l'infrastructure actuels de CDC, et qu'il lui fournisse une feuille de route sur les investissements et les développements SI à venir. À la fin de l'exercice 2004-2005, avec l'aide d'un expert-conseil, une feuille de route de trois à cinq ans a été élaborée. Cette feuille de route se penche sur l'évolution du groupe SI en vue d'un partenariat stratégique interne pour établir des relations de travail plus étroites avec les autres unités fonctionnelles de CDC, selon un modèle professionnel de prestation de services. La feuille de route recommande également une augmentation des services SI afin de soutenir le modèle et d'accroître ses capacités à fournir une formation aux utilisateurs.

Résultats financiers

(Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en milliers de dollars.)

Politique de gestion financière

La politique de gestion financière de la Société repose sur le postulat de base de la continuité du fonctionnement de la Société et de son mandat dans l'avenir.

Jusqu'en 1997, la Société fonctionnait selon un financement fondé sur l'attribution des crédits. Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 1998, la Société a commencé à fonctionner selon le régime de la rémunération des services. Depuis lors, la politique de gestion financière de la Société a généré suffisamment de fonds pour satisfaire ses exigences en matière de fonctionnement et ses besoins en capital, et pour permettre à la Société de s'acquitter de ses obligations financières au moment où elles devenaient exigibles.

Lorsqu'elle détermine le montant des réserves de liquidités en prévision de ses besoins de fonctionnement, la Société tient compte des risques de fonctionnement inhérents à ses activités et, en particulier, des risques liés aux changements éventuels et imprévus du montant ou du calendrier des dépenses relatives aux projets de construction de son client, le MDN. Afin de s'acquitter de son mandat et de demeurer prête et capable de servir son client en tout temps, la Société doit constamment s'adapter aux changements de conjoncture économique. Elle doit également être en mesure de soutenir financièrement ses activités lorsque des changements subits ou imprévus se produisent. De ce fait, la Société prévoit également des niveaux raisonnables de dépenses imprévues lorsqu'elle détermine les réserves d'encaisse à tenir. La direction surveille et examine constamment le niveau des encaisses afin de déterminer leur pertinence. Tout excédent ou manque à gagner susceptible de se présenter de temps à autre est pris en compte dans les plans ultérieurs d'exploitation de l'entreprise. En particulier, les excédents jugés en trop par rapport aux exigences de fonctionnement sont retournés au client sous forme de taux de facturation réduits ou de remises sur des services ultérieurs.

Comparaison des exercices 2004-2005 et 2003-2004

Revenus provenant de la rémunération des services

	2004–2005		2003–2004		ÉCART	
(en milliers de dollars)					$	%
Gestion de marchés de construction	19 801 $		18 306 $		1 495 $	8 %
Passation de marchés	3 456		2 940		516	18 %
Services de construction et de passation de marchés	23 257	67 %	21 246	72 %	2 011	9 %
Services environnementaux	4 175		2 830		1 345	48 %
Soutien à la gestion de projets	3 472		2 457		1 015	41 %
Rendement énergétique	782		578		204	35 %
Mise en service	832		435		397	91 %
Gestion des installations	951		621		330	53%
Mise hors service des installations	255		457		(202)	-44 %
Autre	917		793		124	16 %
Services connexes	11 384	33 %	8 171	28 %	3 213	39 %
	34 641 $		29 417 $		5 224 $	18 %

Dans l'ensemble, les revenus provenant de la rémunération des services au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2005 ont augmenté de 5 224 $, soit d'environ 18 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable à une combinaison de facteurs, dont l'augmentation des taux de facturation, qui s'est située en moyenne à environ 2 %; l'augmentation du total des heures facturables d'environ 17 %, en raison de l'accroissement des activités; et un changement dans la composition des ressources facturables utilisées, qui a réduit l'augmentation globale des revenus d'environ 1 %.

Même si la Société a connu une augmentation globale de 18 % en revenus provenant de la rémunération des services, les services connexes ont connu une croissance accélérée de 39 %. Cela a entraîné une diminution du pourcentage des revenus totaux générés par les services de construction et de passation de marchés à 67 % pour l'exercice terminé le 31 mars 2005, comparativement à 72 % au cours de l'exercice précédent, et une augmentation des services connexes à 33 % pour l'exercice terminé le 31 mars 2005, comparativement à 28 % au cours de l'exercice précédent. Certaines fluctuations des revenus, notamment l'augmentation de 91 % de la mise en service et la diminution de 44 % de la mise hors service, sont simplement des variations cycliques de la composition de la demande en matière de mise en œuvre du programme du Ministère. D'autres catégories de services connexes ont révélé une croissance saine allant de 16 % à 53 %. Les revenus provenant de la rémunération des services de passation de marchés ont augmenté de 18 %, conformément à l'augmentation globale des revenus susmentionnée. Bien que le volume des dépenses liées aux marchés de construction du client ait connu une légère baisse au cours de l'exercice, les revenus de la gestion des marchés de construction ont néanmoins augmenté de 8 %. Cette augmentation est attribuable à la variation de la nature et de la taille des projets de construction individuels, d'une année à l'autre, et à l'effort requis pour les gérer.

Gains d'intérêts

	2004–2005	2003–2004	ÉCART	
(en milliers de dollars)			$	%
Gains d'intérêts	93 $	126 $	(33) $	-26 %

Les gains d'intérêt, qui proviennent du solde moyen du compte bancaire courant de la Société, ont baissé de 33 $ au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2005, soit d'environ 26 % par rapport à l'exercice précédent. Bien que le solde de caisse mensuel moyen au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2005 soit demeuré constant par rapport à l'exercice précédent, les gains d'intérêt ont diminué par suite d'une baisse du taux d'intérêt moyen de 2,7 % lors de l'exercice précédent à 2,2 % au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2005. Bien que les marges de fonctionnement au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2005 aient été supérieures à celle de l'exercice précédent, le volume de paiements anticipés (au cours de l'exercice en question) reçus de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a accusé une baisse pour les travaux de projets dans la région de la capitale nationale, ce qui a donné lieu à un solde de caisse mensuel moyen global semblable à celui de l'exercice précédent.

Salaires et avantages sociaux versés aux employés

	2004–2005	2003–2004	ÉCART	
(en milliers de dollars)			$	%
Salaires	22 868 $	19 203 $	3 665 $	19 %
Avantages sociaux	5 803	4 806	997	21 %
	28 671 $	24 009 $	4 662 $	19 %

Les salaires et les avantages sociaux versés aux employés ont augmenté de 4 662 $ au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2005, soit d'environ 19 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable à une combinaison de plus hauts niveaux d'effectif, qui a représenté environ 17 points de pourcentage de l'augmentation; aux hausses de salaires inflationnistes et aux primes au rendement, qui ont représenté environ 4 points de pourcentage de l'augmentation; et la différence dans la composition de l'effectif, qui a réduit l'augmentation globale d'environ 2 points de pourcentage.

Le coût des avantages sociaux a augmenté de 997 $ au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2005, soit d'environ 21 %. Cette augmentation est directement liée à la hausse des salaires mentionnée ci-dessus. En pourcentage de salaires, les avantages sociaux des employés pour l'exercice terminé le 31 mars 2005 ont représenté environ 25 % des salaires, valeur qui est demeurée relativement constante par rapport à l'exercice précédent.

Coûts d'exploitation et d'administration

	2004–2005	2003–2004	ÉCART	
(en milliers de dollars)			$	%
Téléphone et communications	510 $	499 $	11 $	2 %
Formation et perfectionnement	401	596	(195)	-33 %
Loyer	997	613	384	63 %
Déplacements	291	344	(53)	-15 %
Services professionnels	475	554	(79)	-14 %
Réinstallation d'employés	308	550	(242)	-44 %
Autres frais généraux	1 286	1 272	14	1 %
	4 268 $	**4 428 $**	**(160) $**	**-4 %**

Les coûts d'exploitation et d'administration pour l'exercice terminé le 31 mars 2005 ont diminué de 160 $, soit d'environ 4 % par rapport à l'exercice précédent. L'augmentation des frais de location d'environ 63 % est essentiellement attribuable au déménagement en février 2004 du siège social dans de plus grands locaux, ainsi qu'à l'ajout de locaux de bureaux dans les bureaux régionaux afin d'accommoder l'augmentation du personnel. Les coûts relatifs à la réinstallation du personnel ont diminué d'environ 44 % par rapport à l'exercice précédent. Un nombre moindre de réinstallations de personnel a été nécessaire durant l'exercice en cours. De plus, au cours de l'exercice précédent, les coûts de réinstallation ont été substantiellement plus élevés en raison de la réorganisation de la région centrale en deux régions, l'Ontario et le Québec. Les coûts de formation et de perfectionnement du personnel ont diminué d'environ 33 %. Au début de l'exercice, la direction a décidé d'utiliser une partie du budget de formation et de perfectionnement afin de financer le perfectionnement d'un nouveau cadre de formation et de perfectionnement, et les outils connexes, une initiative définie dans le plan d'entreprise 2004-2005 de la Société. Les coûts des services professionnels ont diminué d'environ 14 %, en raison principalement de la réduction de l'activité de vérification interne et des honoraires connexes pendant la période de transition des nouveaux vérificateurs internes de la Société. De nouveaux vérificateurs internes ont été nommés, et cette activité augmentera à des niveaux normaux au cours du prochain exercice. Les coûts de téléphone et de communications ont augmenté d'environ 2 % en raison principalement de l'augmentation de l'activité professionnelle. D'autres frais généraux ont augmenté d'environ 1 % par rapport à l'exercice précédent, en raison d'une combinaison de l'inflation, du volume d'activités, de changements dans les dépenses discrétionnaires, notamment le développement de l'entreprise et les effets de dépenses exceptionnelles, telles que les frais de déménagement.

Bénéfice net

	2004–2005	2003–2004	ÉCART	
(en milliers de dollars)			$	%
Bénéfice net	987 $	276 $	711 $	258 %

Le bénéfice net a augmenté à 987 $ au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2005 comparativement à 276 $ au cours de l'exercice précédent. Les volumes d'activités accrus, l'efficacité de l'exploitation et la diminution des coûts d'exploitation et d'administration sont autant de facteurs qui ont contribué à cette augmentation. Conformément à la politique de gestion financière de la Société, les excédents jugés en trop par rapport aux exigences de fonctionnement sont retournés au client sous forme de taux de facturation réduits ou de remises sur des services ultérieurs.

Dépenses en immobilisations

	2004–2005	2003–2004	ÉCART	
(en milliers de dollars)			$	%
Logiciels	129 $	242 $	(113) $	-47 %
Matériel informatique	572	269	303	113 %
Mobilier et équipement	147	149	(2)	-1 %
Améliorations locatives	20	732	(712)	-97 %
	868 $	1 392 $	(524) $	-38 %

Les dépenses en immobilisations de la Société ont totalisé 868 $ pour l'exercice terminé le 31 mars 2005, soit une baisse de 38 % par rapport à l'exercice précédent. La diminution appréciable des dépenses en améliorations locatives est le résultat des coûts d'aménagement engagés au cours de l'exercice précédent durant le déménagement du siège social. Cette importante augmentation des dépenses sur le matériel informatique est due au remplacement de l'ordinateur central de la Société et de l'augmentation du nombre d'employés en raison de l'augmentation des activités. La diminution des dépenses liées aux logiciels est le résultat de la diminution des dépenses sur les coûts de développement et d'implantation liés à la principale application de gestion de la Société.

Liquidités et ressources en capital

	2004–2005	2003–2004	ÉCART	
(en milliers de dollars)			$	%
Encaisse	5 152 $	4 307 $	845 $	20 %
Montants à recevoir d'apparentés	5 796 $	4 961 $	835 $	17 %
Passif à court terme	3 613 $	4 264 $	(651)$	-15 %

Le solde de caisse au 31 mars 2005 a augmenté d'environ 20 %. Au cours de l'exercice terminé, des fonds de 1 713 $ ont été générés à partir d'activités d'exploitation et 868 $ ont été dépensés en immobilisations, entraînant une augmentation globale de 845 $. Conformément à sa politique de gestion financière, la Société conserve un montant suffisant afin de satisfaire à ses exigences en matière de fonctionnement et de fonds prévus et de s'acquitter de ses obligations financières au moment où elles deviennent exigibles. Tout excédent ou manque à gagner est pris en compte dans les plans et budgets de fonctionnement ultérieurs. En particulier, les excédents jugés en trop par rapport aux exigences de fonctionnement sont retournés au client sous forme de taux de facturation réduits ou de remises sur des services ultérieurs. La Société ne dispose pas de réserves de liquidités distinctes, et les liquidités excédentaires aux besoins opérationnels à court terme sont investies conformément à la politique de placement approuvée par le conseil d'administration.

L'augmentation au 31 mars 2005 des montants à recevoir d'apparentés de 835 $, soit 17 % par rapport à l'exercice précédent est principalement attribuable à des revenus supérieurs en février et mars 2005 comparativement à février et mars 2004, et à une augmentation du nombre de jours où les ventes étaient remarquables, soit 44 jours au 31 mars 2004, contre 46 jours au 31 mars 2005.

La baisse au 31 mars 2005 du passif à court terme de 651 $, soit de -15 %, comparativement à l'exercice précédent, est principalement attribuable au fait qu'au cours de l'exercice précédent un nombre considérable d'engagements ont été pris à la fin de l'exercice pour les coûts d'aménagement liés au déménagement du siège social. D'autres facteurs qui ont agi sur la fluctuation du solde, d'année en année, sont notamment le montant de la tranche à court terme des prestations futures aux employés, les changements dans le volume et la croissance des activités, et le calendrier des engagements et du paiement des dépenses.

Prestations futures aux employés – Prestations de départ et autres prestations constituées

	2004–2005	2003–2004	ÉCART	
(en milliers de dollars)			$	%
Prestations constituées	5 586 $	4 528 $	1 058 $	23 %
Moins : tranche à court terme	252	609	(357)	-59 %
Partie à long terme	5 334 $	3 919 $	1 415 $	36 %

La Société enregistre un passif relativement au coût estimatif des prestations de départ et de soins de santé versés à ses employés à la retraite. Ce coût est déterminé par calcul actuariel. Le solde des prestations de départ et autres prestations constituées au 31 mars 2005 s'est accru de 1 058 $, soit d'environ 23 %, par rapport au solde de l'exercice précédent. Le solde a augmenté du montant des prestations constituées au cours de l'exercice, soit de 1 187 $ (840 $ pour l'exercice précédent) et a diminué du montant des prestations versées au cours de l'exercice actuel, soit de 129 $ (111 $ pour l'exercice précédent). Le montant de cette augmentation de 23% du solde des prestations constituées est due à divers facteurs, notamment l'augmentation des effectifs, une diminution du taux d'escompte (qui est déterminé en fonction des taux d'intérêt du marché) et une diminution de la durée de service restante prévue moyenne des employés actifs, par suite du vieillissement de ces derniers. Ce passif est principalement à long terme et, quoique l'actuaire projette un montant de paiement intégral actuel, le moment précis des paiements ne peut être déterminé. La Société ne met pas de fonds en réserve à l'égard de ce passif, mais elle dispose de ressources en capital suffisantes pour pouvoir verser les prestations de départ et autres prestations au moment où elles deviennent exigibles.

Comparaison entre les résultats réels de l'exercice financier 2004-2005 et le Plan

	RÉELS	PLAN	ÉCART	
(en milliers de dollars)			$	%
Revenus				
Services	34 641 $	30 761 $	3 880 $	13 %
Intérêts	93	118	(25)	-21 %
	34 734	**30 879**	**3 855**	**12 %**
Dépenses				
Salaires et avantages sociaux	28 671	25 463	3 208	13 %
Coûts d'exploitation et d'administration	4 268	4 342	(74)	-2 %
Amortissement des immobilisations	808	873	(65)	-7 %
	33 747	**30 678**	**3 069**	**10 %**
Bénéfice net	**987 $**	**201 $**	**786 $**	**391 %**
Dépenses en immobilisations	**868 $**	**996 $**	**(128) $**	**-13 %**

Le sommaire du Plan d'entreprise (le Plan) 2004-2005 à 2008-2009 a été présenté à la Chambre des communes au cours de l'été 2004. Le tableau ci-dessus compare le rendement réel de la Société pour l'exercice 2004-2005 par rapport au rendement prévu dans le Plan.

Les revenus tirés de la rémunération des services ont été de 3 880 $, soit d'environ 13 % supérieurs au Plan. Cet écart s'explique principalement par des volumes d'activités plus élevés que prévus.

Les gains d'intérêt, qui proviennent du solde moyen du compte bancaire courant de la Société, ont été de 25 $, soit de 21 % inférieurs au Plan. Cet écart est dû à une combinaison des taux d'intérêt moyens plus bas que prévus au cours de l'année et à des paiements anticipés moins importants que prévus (au cours de l'exercice en question) reçus de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour les travaux de projets dans la région de la capitale nationale.

Les salaires et les avantages sociaux versés aux employés ont été de 3 208 $, soit de 13 % plus élevés que ceux prévus dans le Plan. Cette hausse est en grande partie le résultat direct du plus gros volume d'activités, comme mentionné précédemment, qui, à son tour, a entraîné une augmentation plus élevée que prévue de l'effectif.

Les coûts d'exploitation et d'administration ont été de 74 $, soit de 2 % inférieurs au Plan. Cette baisse est principalement attribuable aux dépenses moins importantes que prévues sur les honoraires de vérification interne mentionnés précédemment.

L'amortissement des immobilisations a été de 65 $, soit de 7 % inférieur au Plan. Cet écart est le résultat direct du plus bas niveau des dépenses en immobilisations comparativement au Plan.

Les dépenses en immobilisations ont été de 128 $, soit de 13 % inférieures à celles prévues dans le Plan. Cette baisse est attribuable aux dépenses moins importantes que prévues en matériel informatique, en logiciels, en mobilier et en matériel de bureau.

Sommaire des renseignements financiers pour une période de cinq ans

(en milliers de dollars)

	2004–2005	2003–2004	2002–2003	2001–2002	2000–2001
Revenus					
Services	34 641 $	29 417 $	24 422 $	20 052 $	19 410 $
Intérêts	93	126	113	102	171
	34 734	29 543	24 535	20 154	19 581
Dépenses					
Salaires et avantages sociaux	28 671	24 009	19 274	16 642	16 346
Coûts d'exploitation et d'administration	4 268	4 428	3 476	3 004	3 256
Amortissement des immobilisations	808	830	1 262	436	525
	33 747	29 267	24 012	20 082	20 127
Bénéfice net (perte nette) avant la remise	**987**	**276**	**523**	**72**	**(546)**
Remise	–	–	–	–	**(639)**
Bénéfice net (perte nette)	**987**	**276**	**523**	**72**	**(1 185)**
Excédent au début de l'exercice	**2 874**	**2 598**	**2 075**	**2 003**	**3 188**
Excédent à la fin de l'exercice	**3 861 $**	**2 874 $**	**2 598 $**	**2 075 $**	**2 003 $**
Actif					
Encaisse et investissement à court terme	5 152 $	4 307 $	4 232 $	2 259 $	3 741 $
Comptes débiteurs, opérations entre apparentés, frais payés d'avance et acomptes	6 152	5 306	4 570	3 908	2 830
Immobilisations	1 504	1 444	889	1 247	1 098
	12 808 $	11 057 $	9 691 $	7 414 $	7 669 $
Passif					
Comptes créditeurs, opérations entre apparentés et passif accumulé	3 361	3 655 $	3 294 $	1 957 $	2 601 $
Provision pour avantages sociaux	5 586	4 528	3 799	3 382	3 065
	8 947	8 183	7 093	5 339	5 666
Capital-actions et excédent					
Actions ordinaires	–	–	–	–	–
Excédent	3 861	2 874	2 598	2 075	2 003
	3 861	2 874	2 598	2 075	2 003
	12 808 $	11 057 $	9 691 $	7 414 $	7 669 $
Flux de trésorerie (utilisés)					
Activités d'exploitation	1 713 $	1 467 $	2 877 $	(895) $	$586
Acquisition d'immobilisations	(868)	(1 392)	(904)	(587) $	(849)
Augmentation (diminution)	845	75	1 973	(1 482)	(263)
Encaisse au début de l'exercice	**4 307**	**4 232**	**2 259**	**3 741**	**4 004**
Encaisse à la fin de l'exercice	**5 152 $**	**4 307 $**	**4 232 $**	**2 259 $**	**3 741 $**

Perspective d'avenir

Perspectives financières

	2004–2005 RÉELS	2005–2006 PLAN	2006–2007 PLAN	2007–2008 PLAN	2008–2009 PLAN	2009–2010 PLAN
(en milliers de dollars)						
Revenus						
Services	34 641 $	35 380 $	36 795 $	37 899 $	39 036 $	40 207 $
Intérêts	93	71	79	86	94	90
	34 734	**35 451**	**36 874**	**37 985**	**39 130**	**40 297**
Dépenses						
Salaires et avantages sociaux	28 671	29 972	30 871	31 797	32 751	33 733
Coûts d'exploitation et d'administration	4 268	5 316	4 997	5 096	5 198	5 302
Amortissement des immobilisations	808	821	911	954	1 231	1 349
	33 747	**36 109**	**36 779**	**37 847**	**39 180**	**40 384**
Bénéfice net (perte nette)	**987 $**	**(658) $**	**95 $**	**138 $**	**(50) $**	**(87) $**
Dépenses en immobilisations	**868 $**	**810 $**	**885 $**	**985 $**	**1 635 $**	**1 235 $**

La Société a depuis toujours adopté une approche conservatrice face aux prévisions de croissance. Le dernier Plan d'entreprise de la Société, comme tel, révèle une modeste augmentation des revenus de 2 % pour l'exercice 2005-2006. Pour les années restantes du Plan, les revenus devraient augmenter année après année selon des taux variant de 3 % à 4 %, ces derniers étant conformes aux augmentations anticipées des salaires et des avantages sociaux. Les volumes d'activités devraient demeurer constants au cours de cette période.

Les dépenses en salaires et en avantages sociaux pour l'exercice 2005-2006 devraient augmenter d'environ 5 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est essentiellement attribuable aux augmentations anticipées des salaires et des avantages sociaux. Pour les années à venir, les prévisions financières de la Société supposent une hausse des salaires et des avantages sociaux d'environ 3 % année après année, l'effectif demeurant stable durant cette période.

Les dépenses d'exploitation et d'administration pour l'exercice 2005-2006 devraient augmenter d'environ 25% par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable à une augmentation de l'inflation et à des dépenses anticipées supérieures sur certaines dépenses discrétionnaires, notamment la réinstallation du personnel, la formation et le perfectionnement des employés, les voyages d'affaires et les honoraires. Ces dépenses sont en partie liées aux initiatives relatives au plan stratégique d'entreprise soulignées dans le dernier Plan d'entreprise de la Société. Pour l'exercice 2006-2007, les coûts d'exploitation et d'administration devraient décroître de 6 % en raison de la réduction des dépenses sur les articles facultatifs. Pour les années restantes du Plan, on prévoit également une augmentation annuelle d'environ 2 % des coûts liés à l'exploitation et à l'administration. Cette augmentation servira principalement à couvrir les hausses inflationnistes prévues.

L'amortissement des immobilisations devrait connaître une légère hausse de 2 % au cours de l'exercice 2005-2006 par rapport à l'exercice précédent. Les dépenses d'amortissement de l'exercice révèlent une légère hausse bien que les dépenses en immobilisations prévues représentent une baisse de 7 % pour l'exercice 2005-2006 par rapport à l'exercice précédent, car l'amortissement de l'exercice est également touché par les niveaux des dépenses en immobilisations des exercices précédents.

Les projections de dépenses en immobilisations, comme il en est question plus loin, toucheront la fluctuation de l'amortissement au cours des années restantes du Plan.

Une perte de 658 $ a été prévue pour l'exercice 2005-2006 afin de retourner au client de la Société, le MDN, une partie de l'excédent de fonctionnement réalisé durant l'exercice 2004-2005, qui n'est pas considéré nécessaire à des fins de fonctionnement futures. Cette procédure est conforme à la politique de gestion financière de la Société mentionnée précédemment. Pour les années restantes du Plan, les prévisions supposent une position plus ou moins équilibrée.

Les dépenses en immobilisations sont censées baisser de 7 % pour l'exercice 2005-2006 par rapport à l'exercice précédent. Les dépenses prévues pour l'exercice se terminant le 31 mars 2006 seront principalement liées aux besoins continus d'acheter du matériel et des logiciels informatiques pour les nouveaux employés,

de mettre à niveau certaines applications et certains logiciels de réseau, de remplacer le matériel, les logiciels et les systèmes informatiques désuets et d'offrir des programmes de formation et de perfectionnement aux employés. On prévoit des dépenses plus élevées au cours des exercices se terminant les 31 mars 2009 et 2010, en raison de mises à niveau des systèmes informatiques et des applications logicielles de la Société.

Aperçu d'avenir

À compter du prochain exercice, le conseil d'administration et la haute direction s'attendent à ce que cette tendance à la hausse des demandes de services de CDC se maintienne. En 2005-2006, on prévoit que l'ensemble des dépenses de programmes du MDN liées aux projets de construction et environnementaux représentera environ 475 millions de dollars.

De par sa nature même, l'activité de CDC répond aux circonstances affectant le MDN. Par conséquent, un certain nombre de facteurs variables doit demeurer présent à l'esprit tout au long du processus de planification stratégique. Certains de ces facteurs pourraient comprendre les résultats de toute étude interne de la politique de défense, de toute initiative de transformation des Forces canadiennes, de limites financières ou d'excédents du MDN, de menaces émergentes liées à la sécurité canadienne et de toute période anticipée de temps d'indisponibilité ou de tout besoin croissant sur la scène internationale.

L'examen des pratiques de gouvernance des sociétés d'État effectué l'an dernier par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pourrait avoir une incidence sur de nombreux aspects de la gouvernance au cours des années à venir, entraînant des modifications aux politiques et aux pratiques de l'entreprise. La Société mettra en œuvre toute recommandation découlant de toute étude pertinente effectuée par le gouvernement du Canada. La Société est toutefois fière de ses solides antécédents en matière de rendement et de responsabilité, antécédents attestés par les résultats des vérifications régulières internes et externes, et elle est confiante quant à son avenir.

Le potentiel de croissance demeure solide dans toutes les gammes de services, mais devrait être encore plus fort dans le soutien à la gestion des projets, l'assainissement de l'environnement et la gestion des installations. CDC continue de gérer cette croissance tout en reconnaissant les risques inhérents à toute croissance rapide. Ces risques sont plus particulièrement liés à la qualité de ses services et à la gestion de ses ressources humaines.

CDC partage l'engagement du gouvernement fédéral qui vise à développer et à maintenir la capacité de la fonction publique et à atteindre un niveau de leadership et de rendement efficace dans un environnement de travail de qualité. Les employés de la Société se tiennent informés des tendances dans ces domaines et surveillent étroitement les tendances en matière de gestion des ressources humaines de la fonction publique. Les questions relatives au personnel constituent un défi continuel pour CDC, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de recruter du personnel qualifié pour travailler dans des régions éloignées, d'embaucher du personnel possédant les connaissances linguistiques appropriées et la combinaison unique de compétences requises afin de maintenir et d'améliorer le rendement de CDC à l'heure où les services offerts par la Société tendent vers la spécialisation. En outre, le client ressent une pression exercée sur ses propres ressources humaines au fur et à mesure qu'il traverse une période de croissance et de régénération. Il se peut qu'il doive avoir recours de plus en plus à CDC pour obtenir du soutien en ce qui a trait à la gestion et à l'entretien de son infrastructure. CDC devra être prête à donner son appui, en temps et lieu voulus.

CDC demeure fidèle à ses valeurs de dévouement, d'équité et de compétence dans tous les aspects de ses activités. À compter du prochain exercice, la Société tient à travailler à la création d'une valeur pour son client, pour l'industrie et pour la population canadienne.

ÉTATS FINANCIERS 2004-2005

Déclaration de responsabilité de la direction 47
Rapport du vérificateur 48
Bilan 49
État des résultats 50
État de l'excédent 50
État des flux de trésorerie 51
Notes aux états financiers 52

DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

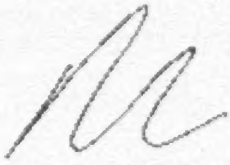
La direction de la Société doit veiller à l'exécution des tâches qui lui sont déléguées par le Conseil d'administration, notamment la production du rapport annuel et des états financiers. Les présents états financiers, approuvés par le Conseil, ont été dressés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, jugés appropriés dans les circonstances et appliqués de façon uniforme. Les données opérationnelles et financières figurant dans le rapport annuel concordent avec celles qui sont fournies dans les états financiers.

La direction se fie sur les systèmes de contrôle interne comptable qui ont été conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière obtenue est pertinente et fiable et que les opérations sont conformes aux textes réglementaires appropriés.

La direction maintient également des pratiques et des systèmes de contrôle financier et de gestion qui visent à assurer que les opérations se font conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et aux statuts et règlements administratifs de la Société. Ces systèmes et pratiques visent également à la protection et au contrôle des biens ainsi qu'au bon déroulement des activités. De plus, le Comité de vérification, dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration, surveille les travaux de vérification interne de la Société et remplit d'autres fonctions qui lui sont assignées.

Le vérificateur externe de la Société, c'est-à-dire la vérificatrice générale du Canada, est chargé de vérifier les états financiers et de produire son rapport.

Le président et premier dirigeant,



Ross Nicholls, ing.

Le directeur des finances,

Angelo Ottoni, CA

Le 13 mai 2005

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

Au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

J'ai vérifié le bilan de Construction de Défense (1951) Limitée au 31 mars 2005 et les états des résultats, de l'excédent et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Société au 31 mars 2005 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et aux statuts et règlements administratifs de la Société.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

Alain Boucher

Alain Boucher, CA
Directeur principal

Ottawa, Canada
Le 13 mai 2005

BILAN

au 31 mars 2005 (en milliers de dollars)

	2005	2004
ACTIF		
À court terme		
Encaisse	5 152 $	4 307 $
Montants à recevoir d'apparentés (note 5)	5 796	4 961
Frais payés d'avance, acomptes et débiteurs	356	345
	11 304	9 613
Immobilisations (note 3)	1 504	1 444
	12 808 $	11 057 $
PASSIF		
À court terme		
Créditeurs et charges à payer	3 162 $	3 329 $
Montants à payer à des apparentés (note 5)	199	326
Tranche à court terme de la provision pour avantages sociaux futurs (note 4)	252	609
	3 613	4 264
Provision pour avantages sociaux futurs (note 4)	5 334	3 919
	8 947	8 183
CAPITAL-ACTIONS ET EXCÉDENT		
Capital-actions		
Autorisé – 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale		
Émis – 32 actions ordinaires		
Excédent	3 861	2 874
	3 861	2 874
	12 808 $	11 057 $

Éventualités (note 8)

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

Approuvé par le Conseil :

John D. McLure
Administrateur

Jean-Claude Garneau
Administrateur

ÉTAT DES RÉSULTATS

pour l'exercice terminé le 31 mars 2005 (en milliers de dollars)

	2005	2004
REVENUS		
Services (note 5)	34 641 $	29 417 $
Intérêt	93	126
	34 734	29 543
DÉPENSES		
Salaires et avantages sociaux	28 671	24 009
Dépenses d'exploitation et d'administration	4 268	4 428
Amortissement des immobilisations	808	830
	33 747	29 267
BÉNÉFICE NET	987 $	276 $

ÉTAT DE L'EXCÉDENT

pour l'exercice terminé le 31 mars 2005 (en milliers de dollars)

	2005	2004
Excédent au début de l'exercice	2 874 $	2 598 $
Bénéfice net	987	276
Excédent à la fin de l'exercice	3 861 $	2 874 $

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

pour l'exercice terminé le 31 mars 2005 (en milliers de dollars)

	2005	2004
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Bénéfice net	987 $	276 $
Éléments sans incidence sur l'encaisse		
Provision pour avantages sociaux futurs	1 187	840
Amortissement	808	830
Perte sur l'aliénation d'immobilisations	–	7
Diminution nette des soldes du fonds de roulement hors trésorerie liés à l'exploitation	(1 140)	(375)
	1 842	1 578
Indemnités de cessation d'emploi et autres prestations versées aux employés	(129)	(111)
	1 713	1 467
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Acquisition d'immobilisations	(868)	(1 392)
Augmentation de l'encaisse au cours de l'exercice	845	75
Encaisse au début de l'exercice	4 307	4 232
Encaisse à la fin de l'exercice	5 152 $	4 307 $

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

Notes aux états financiers

31 mars 2005

1. POUVOIR ET OBJECTIF

Construction de Défense (1951) Limitée a été constituée en vertu de la *Loi sur les sociétés* en 1951 en conformité avec les pouvoirs de la *Loi sur la production de défense* et poursuit ses activités en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Elle est une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Depuis 1996, la responsabilité pour la Société incombe au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. La Société n'est pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices.

Le mandat de la Société est de fournir des services de passation de marchés, de construction, de soutien professionnel, d'exploitation et d'entretien en appui à la défense du Canada. Les services de la Société s'adressent surtout, mais pas seulement, au ministère de la Défense nationale. D'autres ministères et organismes jouant un rôle dans la défense du Canada peuvent aussi profiter de ces services.

Avant 1997, le ministère de la Défense nationale assurait le financement du coût net d'exploitation et de l'achat d'immobilisations. Depuis le 1er avril 1997, c'est la facturation de frais pour les services fournis qui génère des revenus.

2. CONVENTIONS COMPTABLES IMPORTANTES

Les présents états financiers sont préparés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Les conventions comptables importantes suivies lors de la préparation des présents états financiers sont résumées ci-après.

Immobilisations

Les immobilisations comprennent des améliorations locatives, des ordinateurs (comprenant le matériel, des logiciels et des coûts de développement) et du matériel. Ces actifs sont amortis selon la méthode linéaire, comme suit :

Matériel	5 ans
Ordinateurs	3 ans
Améliorations locatives	Durée du bail d'origine

Une année complète d'amortissement est comptabilisée dans l'exercice au cours duquel est faite l'acquisition.

Avantages sociaux futurs

- *Autres régimes d'avantages sociaux*

Les employés bénéficient de certaines indemnités particulières de départ et d'autres avantages non liés à la pension, selon leurs conditions d'emploi. Le passif relatif à ces avantages est comptabilisé au fur et à mesure que les prestations sont constituées. Le coût des avantages est déterminé selon la méthode actuarielle de répartition des prestations au prorata des services et selon les meilleures estimations de la direction ayant trait aux augmentations salariales prévues, à l'âge de la retraite des employés et aux coûts de santé prévus. Tout gain ou perte actuariel au-delà de 10 % de l'obligation au titre des prestations constituées est amorti sur la durée moyenne résiduelle d'activité des salariés actifs. La date de mesure de la dernière évaluation actuarielle de l'obligation au titre des prestations constituées était le 5 février 2005.

- *Régime de retraite*

Les employés de la Société participent au Régime de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de la Société au Régime sont présentement déterminées par un multiple des cotisations exigées des employés et peuvent varier en fonction des résultats du Régime. Ces cotisations représentent l'obligation totale de la Société au titre du régime de retraite et sont portés aux comptes de l'exercice. D'après les lois actuelles, la Société n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du Régime de retraite de la fonction publique.

Revenus

Les revenus sont constatés au cours de l'exercice où les services sont rendus.

Incertitude relative à la mesure

Pour préparer les états financiers selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction doit faire des estimations et formuler des hypothèses concernant les montants déclarés des actifs et des passifs, la déclaration des éléments d'actif et de passif éventuel à la date des états financiers et les montants déclarés des revenus et des dépenses au cours de l'exercice visé. Les éléments pour lesquels d'importantes estimations ont été faites sont les salaires à payer et les avantages sociaux futurs constitués. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

3. Immobilisations

	2005			2004
	(en milliers de dollars)			
	Coût	**Amortissement cumulé**	**Net**	**Net**
Matériel	1 224 $	957 $	267 $	224 $
Ordinateurs	7 116	6 482	634	561
Améliorations locatives	752	149	603	659
	9 092 $	7 588 $	1 504 $	1 444 $

4. Provision pour avantages sociaux futurs

- *Autres régimes d'avantages sociaux*

	2005	2004
	(en milliers de dollars)	
Indemnités de cessation d'emploi et autres avantages constitués	5 586 $	4 528 $
Moins : tranche à court terme	252	609
	5 334 $	3 919 $

La Société offre à la plupart de ses employés des indemnités de départ et d'autres régimes d'avantages sociaux. Ce régime d'indemnisation n'est pas capitalisé et ne comporte donc pas d'actifs ce qui entraîne un déficit du régime égal à l'obligation au titre des prestations constituées.

	2005	2004
	(en milliers de dollars)	
Obligation projetée au titre des prestations	6 536 $	5 766 $
Obligation au titre des prestations constituées constatée au bilan	5 586	4 528
Dépense de l'exercice	1 187	840
Prestations versées au cours de l'exercice	129	111

Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour la mesure des indemnités de cessation d'emploi et des prestations au titre des autres régimes d'avantages sociaux à verser par la Société sont les suivantes :

	2005	2004
Taux d'actualisation de l'obligation au titre des prestations	5,60 %	5,75 %
Taux moyen des augmentations générales de salaire	3,60 %	3,18 %
Taux d'inflation	2,60 %	2,68 %
Taux moyen d'accroissement du coût des soins de santé complémentaires	4,60 %	4,68 %
Année de référence de la table de mortalité (GAM)	1994	1994
Âge à la retraite	59	59

- *Prestations de retraite*

Le Régime de retraite de la fonction publique exige de la Société des cotisations à des taux divers, se situant en moyenne à 2,24 fois (2,29 en 2004) les cotisations des employés. Les cotisations de la Société au Régime au cours de l'exercice visé ont été de 2 386 109 $ (1 973 040 $ en 2004).

5. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

La Société est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada sur le plan de la propriété. Elle transige avec ces entités dans le cours normal de ses affaires et dans le cadre de son mandat. Ces opérations sont mesurées d'après le montant de l'échange, c'est-à-dire le montant réel de la contrepartie donnée ou reçue pour les services fournis. Ses revenus proviennent des services qu'elle fournit au ministère de la Défense nationale. Ce dernier fournit des locaux à bureaux sans frais à certains employés de la Société. Les montants à recevoir des entités apparentées et les montants à leur payer à la clôture de l'exercice sont les suivants :

	2005	2004
Montants à recevoir de :	*(en milliers de dollars)*	
Ministère de la Défense nationale	5 625 $	4 823 $
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	43	44
Ministère des Affaires étrangères	125	90
Ministère des Ressources naturelles	3	4
	5 796 $	4 961 $
Montants à payer à :		
Ministère de la Défense nationale	130 $	121 $
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	61	187
Ministère de la Justice	8	18
	199 $	326 $

6. ENGAGEMENTS EN VERTU DE CONTRATS DE LOCATION

Dans le cadre de ses activités, la Société loue des locaux à bureaux en plus de ceux que lui fournit sans frais le ministère de la Défense nationale. Les loyers annuels minimaux à venir s'établissent comme suit :

EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS	
(en milliers de dollars)	
2006	1 113 $
2007	1 046
2008	1 029
2009	952
2010	887
	5 027 $

7. INSTRUMENTS FINANCIERS

Le cours normal des affaires génère des comptes débiteurs et créditeurs qui sont essentiellement payables sur demande et ne portent pas intérêt. La valeur comptable de chacun se rapproche de sa juste valeur à cause de son court terme. Mis à part les montants à recevoir du ministère de la Défense nationale et d'autres ministères, il n'existe aucune concentration de comptes débiteurs avec un seul client, donc aucun risque important de crédit.

8. ÉVENTUALITÉS

Des lettres de crédit pour un montant total de 200 000 $ (comme en 2004) à l'égard d'obligations contractuelles n'ont pas encore été exécutées. La Société est présentement partie à des réclamations fondées en droit à l'égard d'obligations contractuelles qui totalisent 6 301 007 $ (3 429 000 $ en 2004) et à l'égard de questions d'emploi qui totalisent 125 000 $ (75 000 $ en 2004). La direction et le conseiller juridique sont d'avis que la position de la Société est valable, mais l'issue des réclamations reste incertaine. Conformément aux dispositions d'une annexe au protocole d'entente entre la Société et le ministère de la Défense nationale, ce dernier prendra entièrement à sa charge le montant du règlement de toute réclamation fondée en droit, actuelle ou future, au cours de l'exercice pendant lequel survient le règlement. Compte tenu de cette annexe et de son évaluation des risques, la Société ne considère pas nécessaire d'inscrire dans ses états financiers les passifs éventuels liés aux réclamations fondées en droit.